

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

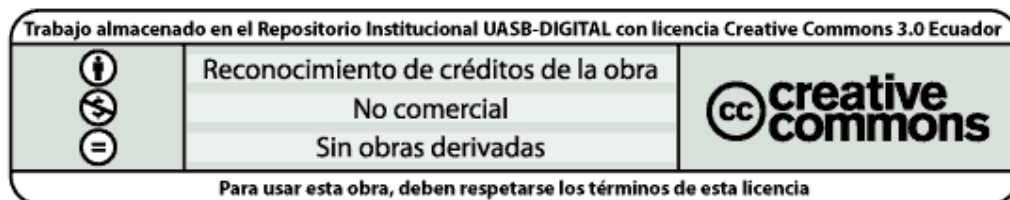
“Análisis de la Mejora en el Liderazgo a través del Coaching”

Caso: Eveready Ecuador C.A.

Autora: Vicky Rosana Villegas Segovia

Tutor: Dra. Marcela Olmedo

Quito, 2015



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA

Yo, Vicky Rosana Villegas Segovia, autor/a de la tesis intitulada Análisis de la Mejora en el Liderazgo a través del Coaching. Caso: Eveready Ecuador C.A., mediante este documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Mayo 30, 2016

Firma:

Resumen

En estos últimos años se ha podido evidenciar que el liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 70% en el clima laboral, según estudios presentados por la Unidad de Investigación y Desarrollo de Hay Group y creada por David McClelland, profesor de Harvard, (Hay Group Sap 2002, 1) donde indican que el liderazgo genera una relación entre empleado y empleador, que afecta al logro de los objetivos y metas de las organizaciones.

Por lo expuesto anteriormente, se quiere analizar la herramienta del *coaching* internamente en una empresa en particular, con la finalidad de investigar si es una herramienta que da soporte a los líderes de las organizaciones para mejorar sus competencias de liderazgo y que de esta manera ellos puedan estimular al recurso humano a cumplir con eficiencia y eficacia las funciones delegadas, y que también los empleados puedan evidenciar que sus líderes prestan las atenciones necesarias y los beneficios para ser apoyo en la vida diaria.

Las organizaciones, al igual que el mundo, están en constante cambio. Así también, los empleados de las organizaciones, más allá del perfil técnico necesario para ejercer funciones del cargo, deben tener la capacidad de ser adaptables, dinámicos e innovadores; es decir, deben ser líderes para hacerle frente a dichos cambios y garantizar la eficacia necesaria.

El desarrollo del estudio se realizó bajo un Análisis Teórico Conceptual, por medio de la metodología de investigación cualitativa, donde observamos conceptos y pasos fundamentados aplicando la herramienta del *coaching*. La investigación se realiza bajo dos ejemplos reales en la organización Eveready Ecuador C.A.

Los resultados que se obtuvieron del proceso de esta investigación sirvieron de soporte tanto para esta empresa como para otras que deseen aplicar la herramienta del *coaching* en el desarrollo de competencias de sus líderes.

Agradecimiento

Al Padre Eterno, que ilumina todos mis pasos;
a mi esposo e hijos por su comprensión, paciencia e inspiración;
a mis padres, hermanas, compañeros y profesores que han contribuido
con su tiempo y conocimientos, durante el desarrollo y logro de esta nueva
meta.

Tabla de contenido

El liderazgo y el <i>coaching</i>	11
1.1. Definiciones de liderazgo	11
1.2. Teorías basadas en las características	12
1.3. Teorías conductistas basadas en el comportamiento	13
1.4. Teorías basadas en la contingencia.....	14
1.5. Teorías contemporáneas	16
1.6. Estilos de dirección dominantes	19
1.7. Definiciones de <i>coaching</i>	24
1.8. Tipos de <i>coaching</i>	25
1.9. Técnicas de <i>coaching</i>	26
Organizaciones	29
2.1. Definición de organización	29
2.2. Tipo de organizaciones	30
2.3. Ciclos de vida de las organizaciones	30
2.4. Contextualización: Eveready Ecuador C.A.	33
2.5. Caso 1: Líder A	36
2.6. Caso 2: Líder B	38
Metodología.....	41
3.1. Descripción de la metodología utilizada	41
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
3.3. Población y muestra	49
3.4. Fases o etapas de la investigación	50
3.5. Conceptualización de variables que influyen en el desarrollo del <i>coaching</i>	50
Análisis de los resultados	52
4.1. Resultados del informe Discovery	52
4.2. Resultados de la encuesta	58
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	84
Bibliografía.....	85

Anexos.....	87
Anexo 1.: Organigrama de la Compañía	87
Anexo 2: Misión de la compañía:	88
Anexo 3: Valores:	89
Anexo 4: Modelo de obtención de información:	90
Anexo 5: Entrega de información:	91
Anexo 6: Invitación a la encuesta	93
Anexo 7: Encuesta en línea	94
Anexo 8: Guion de entrevista	96

Índice de tablas y gráficos

Tablas:

Tabla 1. Distribución de la Muestra.....	49
Tabla 2. Conceptos de Variables	50
Tabla 3. Operacionalización de Variables.....	51
Tabla 4. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud A	59
Tabla 5. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación A... 61	
Tabla 6. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros A	62
Tabla 7. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia A	64
Tabla 8. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión manejo del cambio A	65
Tabla 9. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estrategico A	66
Tabla 10. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo A	68
Tabla 11. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo equipo A	70
Tabla 12. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud B	71
Tabla 13. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación B	73
Tabla 14. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros B	74
Tabla 15. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia B	75
Tabla 16. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión manejo del cambio B	76
Tabla 17. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estrategico B	77
Tabla 18. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo B	78
Tabla 19. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo equipo B	79

Gráficos:

Gráfico 1: Rejilla del Liderazgo	14
Gráfico 2: La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento	30
Gráfico 3: Características de las diferentes etapas del ciclo de vida	32
Gráfico 4: Comportamiento que utiliza el sistema Discovery.....	43

Gráfico 5: Preferencias que utiliza el sistema Discovery.....	43
Gráfico 6: Presencia de colores en la persona dentro del sistema Discovery	44
Gráfico 7: La rueda del sistema Discovery	44
Gráfico 8: Flujo de preferencias del sistema Discovery	45
Gráfico 9: Criterios de evaluación 1	45
Gráfico 9: Criterios de evaluación 2	45
Gráfico 9: La Rueda del líder A	45
Gráfico 9: Dinámica de colores del líder A.....	45
Gráfico 9: La Rueda del líder B.....	45
Gráfico 9: Dinámica de colores del líder B	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud A.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación A 45	
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros A.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia A.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión manejo del cambio A.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estratégico A	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo A.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo en equipo A.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud B	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación B 45	
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros B	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia B	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión manejo del cambio B.....	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estratégico B	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo B	45
Gráfico 9: Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo en equipo B.....	45

Introducción

En la actualidad se menciona sobremedida el liderazgo en escuelas, foros, seminarios, congresos y universidades, con un sinnúmero de definiciones. Pero en general nadie comenta dentro de las organizaciones cómo mejorar el estilo de liderazgo de los ejecutivos. Este problema se acrecienta significativamente, ya que el liderazgo es fundamental por los cambios drásticos de índole social, ambiental y económica que ha generado la competencia global.

Sin embargo, las organizaciones están enfocadas en su rentabilidad por medios del liderazgo, la tecnología, los procesos de producción y otros factores, dejando a un lado el mejoramiento constante que deben tener los líderes. De ahí la importancia de nuestra hipótesis, la misma que desea determinar si la herramienta del *coaching* influye en el liderazgo de los ejecutivos de Eveready Ecuador C.A., evidenciando si los seres humanos son capaces de cambiar su estilo de liderazgo para el fortalecimiento de las organizaciones. Adicionalmente, se podrá evidenciar en esta investigación el nivel de satisfacción de los empleados que tienen a cargo los líderes de la organización que facilitó la información.

El tipo de investigación realizada fue teórico- descriptivo, que se enmarca en el análisis de fundamentos teóricos que describen las partes que componen el liderazgo, el *coaching* y las organizaciones, buscando especificar y cuantificar cada uno de los factores que intervienen en cada variable. Para el mejor entendimiento de este tema se incluye el análisis de dos ejemplos reales que han sido teorizados y en los que se evidencia el impacto del *coaching* en el liderazgo.

El trabajo de investigación desarrollado está formado por cuatro capítulos. El primero resume aspectos innatos del liderazgo en personas, las teorías y la influencia e impacto en la organización.

El segundo capítulo destaca los principios del *coaching*, las dimensiones que se consideran de mayor impacto, los factores motivadores que mueven a la acción a los seres humanos y la relación que tiene el *coaching* en el liderazgo de las personas.

En el tercer capítulo se define a las organizaciones evidenciando el ciclo de vida y la tipología de las empresas.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis comparativo de la teoría con la práctica en la empresa multinacional Eveready Ecuador C.A., donde nos facilitaron la información sobre dos casos de empleados que necesitan cambiar su liderazgo para alcanzar los objetivos de la organización. Así, se realiza una descripción del

método de investigación empleado y los instrumentos estadísticos utilizados tanto para el estudio de campo como para el análisis de los datos obtenidos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas durante el análisis y la investigación.

Capítulo primero

El liderazgo y el *coaching*

1.1. Definiciones de liderazgo

La definición de liderazgo no es una tarea sencilla, ya que existen tantas definiciones como autores sobre el tema. Por esta razón hemos tomado las definiciones que se ajustan a nuestra investigación y mencionaremos los aportes de varios autores cuyas investigaciones se han orientado al tema en mención. Así, por ejemplo, el autor Robbins nos indica que: “Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (Judge y Robbins 2009, 387).

Según Hay Group, se conoce como liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de seres humanos, juntos únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente en común, en un verdadero equipo y así crear sinergias entre las personas que lo componen (Hay Group Sap 2002, 2).

Por otra parte, John Kotter nos manifiesta que “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines” (Kotter 2000, 229).

Partiendo de las definiciones anteriores, se puede apreciar claramente que los autores coinciden en la existencia de elementos fundamentales en el liderazgo, como son: la influencia de las personas y la obtención de objetivos en una organización. Estos elementos demuestran la importancia de un líder en una organización para una sólida administración, aunque debemos señalar que, según John W. Newstrom, la naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un líder. Esto genera diferencias y se crea una diversidad de estilos de liderazgo, los mismos que son el patrón total de las acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados (Newstrom 2007, 153).

No se puede analizar el liderazgo solo con la definición; es necesario que profundicemos en los estilos de liderazgo tomando las principales teorías de varios

autores desde diferentes enfoques, como los enfoques conductuales, enfoques contingentes y otros enfoques contemporáneos dentro de los cuales se menciona al liderazgo carismático, liderazgo transformacional, entre otros.

1.2. Teorías basadas en las características

Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son, al enfocarse en las cualidades y características sociales, físicas o intelectuales de la personalidad.

El análisis de estas características con el fin de encontrar el liderazgo eficaz dio como resultado algunos caminos sin salida ya que diferentes estudios realizados identificaron casi 80 rasgos del liderazgo. Esto generó confusión en el tema puesto que, aparte de ser numerosas, estas características particulares que se habían encontrado variaban mucho de un estudio a otro (Robbins y Judge 2009, 109).

Sin embargo, más adelante diferentes investigadores organizaron estas características en un grupo de cinco y, según los estudios realizados, están estrechamente ligadas con el desempeño en el trabajo. Las dimensiones son las siguientes:

- Extroversión.- Describe a las personas sociables, gregarias y asertivas.
- Adaptabilidad.- Describe a una persona muy adaptable, cooperativa, cálida y confiada que acepta los puntos de vista de los demás.
- Meticulosidad.- Esta dimensión describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizada.
- Estabilidad emocional.- Describe a las personas que saben manejar la tensión, que son tranquilas, seguras, positivas, con confianza en sí mismas.
- Apertura a las experiencias.- Esta dimensión caracteriza a las personas creativas, que poseen imaginación, sensibilidad y curiosidad.

1.3. Teorías conductistas basadas en el comportamiento

En la interminable búsqueda por encontrar líderes eficaces y un mejor estilo de liderazgo en toda situación, las investigaciones dirigen sus estudios a los comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los que no los son.

De esta manera, estas teorías sugieren un enfoque conductista del liderazgo, ya que a diferencia de la teoría basada en las características, queda sentado que el líder nace, no se hace. Estas teorías basan sus estudios en comportamientos específicos que se identifican en los Líderes y que podrían enseñarse. Para el análisis de este enfoque, se revisan algunas teorías conductistas del liderazgo.

- **Kurt Lewin**

Hablaba de tres estilos de liderazgo (Krieger 2011, 299):

- a) Autocrático
- b) Liberal
- c) Democrático

- **Estudios de la Universidad de Michigan**

Estos estudios, al igual que los de la Universidad de Ohio, tuvieron como propósito identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionados con la eficacia de su desempeño. Este enfoque identifica dos dimensiones de comportamiento asociado a los líderes (Achua 2002, 71):

- a) Orientado al empleado.
- b) Orientado al trabajo.

- **Estudios de la Universidad de Ohio State**

El propósito de este estudio fue medir la percepción de los seguidores respecto al comportamiento de los líderes y los resultados identificaron dos dimensiones de comportamiento:

- a) Estructuración
- b) Consideración

- **Teoría de la rejilla del liderazgo de Blake y Mouton**

Esta teoría incluye las aportaciones de las investigaciones de las Universidades de Michigan y Ohio, ya que combina las dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción, en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9 con 81 posibilidades de combinación. Sin embargo, la rejilla del liderazgo identifica cinco estilos de liderazgo (Achua 2002, 71):

- a) Empobrecido (1,1)
- b) Autoridad y obediencia (9,1)
- c) Tipo “club campestre” (1,9)
- d) Medio camino (5,5)
- e) Líder de equipo (9,9)

Gráfico 1: Rejilla del liderazgo

ALTO	9	1,9							9,9
INTERÉS POR LAS PERSONAS	7								
	6								
	5				5,5				
	4								
	3								
	2	1,1							9,1
BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	BAJO	INTERÉS POR LA PRODUCCIÓN							ALTO

Fuente: Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México (Achua 2002, 71).

1.4. Teorías basadas en la contingencia

Si bien las teorías basadas en las características o el comportamiento han sido útiles para identificar algunas dimensiones deseables del liderazgo, la predicción del

éxito de este es más compleja ya que las influencias situacionales exponen la necesidad de los líderes de cuándo usar un determinado estilo. Para esto se han desarrollado diversos modelos que explican este enfoque, el cual sostiene que el estilo y la eficacia del liderazgo dependen de las peculiaridades de la situación. Para el análisis se examinan las teorías más relevantes basadas en la contingencia.

- **Modelo de contingencia de Fiedler**

Este modelo sugiere que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a este; es decir que a medida que la situación varíe también variarán los requisitos del liderazgo. Se identificaron tres variables de contingencia que definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo (Newstrom 2007, 168):

- a) Relaciones líder-miembro
- b) Estructura de la tarea
- c) Poder del puesto del líder

- **Teoría situacional de Hersey y Blanchard**

El modelo de liderazgo situacional (o ciclo de vida), desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se centra en los seguidores y sostiene que el factor más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados. Este énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder.

Esta teoría identifica cuatro comportamientos específicos del líder, en donde el comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor (Robbins y Judge 2009, 396):

- a) Seguidor incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea
- b) Seguidor incapaz pero dispuesto a realizar la tarea
- c) Seguidor capaz y no está dispuesto
- d) Seguidor tanto capaz como dispuesto

- **Teoría ruta-meta**

Esta teoría sostiene que es el trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria y/o asegurarse de que estas

sean compatibles con los objetivos generales del grupo. De esta manera, los líderes eficaces aclaran la ruta de sus seguidores hacia el logro de sus metas de trabajo y lo hacen más fácil. Se identifican cuatro comportamientos (Robbins y Judge 2009, 402):

- a) Directivo
- b) Apoyador
- c) Orientado al logro
- d) Participativo

1.5. Teorías contemporáneas

En el último tiempo se han presentado cambios geopolíticos, sociales y económicos importantes, por lo tanto, el ambiente de trabajo actual es más turbulento, incierto y competitivo, lo que obliga a las organizaciones a generar nuevas situaciones y transformarse para prosperar.

Según Georg Vielmetter, Director de Liderazgo y Talento de Hay Group y responsable del estudio Liderazgo 2030:

Las tendencias de cambio apuntan a que la próxima generación de líderes necesitará desarrollar el pensamiento estratégico y conceptual, tendrá que demostrar una elevada integridad y apertura intelectual, pero también nuevas formas de generar lealtad entre los colaboradores.

Para prosperar en el futuro los líderes tendrán que hacerse más hábiles y adaptables guiando a las organizaciones hacia una revolución en sus culturas, estructuras, sistemas y procesos (Hay Group Sap 2002, 6).

Para este análisis, se menciona un nuevo grupo de teorías del liderazgo en las cuales se expone como tema común a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos.

- **Liderazgo carismático**

Según Max Weber, la palabra *carisma* se define como:

Cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, superhumanas o, al menos poderes específicos excepcionales. Estos

no son accesibles a las personas comunes pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos el individuo al que se le asignan es tratado como líder (Robbins y Judge 2009, 414).

Esto se evidencia en un proceso sugerido de cuatro etapas:

- a) Comienza con la articulación de una visión atractiva que propone un futuro mejor, lo que da a los seguidores un sentido de continuidad.
- b) Una vez establecida la visión, el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán, lo que mejora su autoestima.
- c) Después, el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo para que sus seguidores lo imiten.
- d) Por último, el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional que es percibido por sus seguidores como valentía y convicción en la visión; esto permite que los seguidores capten las emociones que el líder envía.

- **Liderazgo transformacional**

Este tipo de liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. Estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores ya que solo por este medio puede crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión.

El liderazgo transformacional “sirve para cambiar el *statu quo*, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Achua 2002, 356). Las características de los líderes transformacionales son (Robbins y Judge 2009, 419):

- a) Influencia idealizada
- b) Motivación inspiradora

- c) Estimulación intelectual
- d) Consideración individualizada

- **Liderazgo estratégico**

El liderazgo estratégico es “el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales” (Achua 2002, 374). En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y su ejecución tanto para el corto, como el mediano y largo plazo, y poder vincularlos mediante el siguiente proceso general (Krieger 2011, 311):

- a) Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y un plazo específicos.
- b) Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar.
- c) Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión.

- **Liderazgo contemporáneo**

A continuación se exponen algunos enfoques y dimensiones contemporáneas con respecto al liderazgo.

Daniel Goleman, en su investigación acerca de 200 empresas, descubrió que si bien las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo como la inteligencia, tenacidad, determinación y visión son necesarias para el éxito, en realidad son insuficientes, porque los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional que incluye autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estos estudios sugieren que a pesar de que existan diferentes estilos personales de liderazgo, los líderes más eficaces son iguales de una manera crucial: todos ellos tienen un alto grado de inteligencia emocional. Esto no quiere decir que las habilidades de inteligencia y técnicas no sean importantes, pero son “capacidades umbral”, es decir que son requisitos de nivel de entrada en los puestos ejecutivos.

Bajo este enfoque, la inteligencia emocional se convierte en la habilidad más importante en el liderazgo porque sin ella una persona puede tener la mejor

formación en el mundo, una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder (Goleman s.f.).

John Kotter propone que la gestión y el liderazgo son diferentes pero complementarios y que en un mundo cambiante, uno no puede funcionar sin el otro. El liderazgo no es algo místico y misterioso; no tiene nada que ver con tener “carisma” u otros rasgos de personalidad exóticos, no es la provincia de unos pocos elegidos y tampoco es necesariamente mejor que el liderazgo de gestión o un reemplazo.

Al tiempo que las empresas mejoran su capacidad de liderar, deben recordar que el verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una sólida administración y utilizar cada uno para equilibrar al otro, ya que –de otra manera– un liderazgo fuerte con una gestión débil no es lo mejor, y a veces puede ser peor a la inversa.

Por supuesto, no todos pueden ser buenos tanto en dirección como en gestión. Algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes gerentes, pero no líderes fuertes; otros, por el contrario, tienen gran potencial de liderazgo, pero grandes dificultades para convertirse en gerentes fuertes. Las empresas inteligentes deben valorar los dos tipos de personas y trabajar para hacer de ellos parte del equipo.

La conclusión es que haciendo lo que se hizo ayer, o hacerlo un 5% mejor, ya no es suficiente para el éxito. Los principales cambios son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno; y por esta razón hay que recordar que más cambios siempre exigen un mayor liderazgo (Kotter 2000, 4).

1.6. Estilos de dirección dominantes

El estilo de liderazgo es “la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores”, y aunque el estilo se componga de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, ya que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder (Robbins y Judge 2009, 172-199).

Según Hay Group (2002, 5), el estilo de dirección se refiere básicamente “al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo”.

A continuación se detallan las características y particularidades de cada uno de los seis estilos de dirección propuestos en el modelo de Hay/McBer.

- **Estilo coercitivo**

Se refiere a los comportamientos de dirección que son: directos, claros e incitan a una reacción inmediata por parte de los colaboradores. Cuando se utiliza este estilo se evidencian los siguientes comportamientos del líder:

- a) Exceso de instrucciones directas, donde explica a sus colaboradores qué hacer, sin escuchar ni permitir opiniones.
- b) Espera la obediencia inmediata de sus colaboradores.
- c) Controla estrictamente, mediante una supervisión muy cercana.
- d) Utiliza el *feedback* negativo o correctivo para enfatizar lo que está haciendo de forma equivocada, y en ocasiones utiliza estrategias para llamar la atención y avergonzar al desobediente.
- e) Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

De acuerdo a las diferentes teorías de liderazgo ya analizadas, se puede relacionar al estilo de dirección coercitivo con el estilo autocrático de Kurt Lewin por su comportamiento controlador, autoritario y centralista.

- **Estilo orientativo**

Este estilo refleja el esfuerzo del líder por crear una visión para el equipo a largo plazo y para transmitir a cada uno de sus colaboradores su rol en la consecución de esta visión a nivel de equipo y de organización. Este estilo muestra los siguientes comportamientos:

- a) Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- b) Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar, sin abandonar su autoridad.
- c) Considera la venta de la visión o la dirección a seguir como una parte clave de su trabajo.
- d) Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.

- e) Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- f) Utiliza el *feedback* positivo y negativo de una manera equilibrada para conseguir mejorar la motivación.

El estilo de dirección orientativo puede relacionarse con el estilo democrático de Kurt Lewin por su comportamiento participativo y orientador, y con el estilo orientado al logro de la teoría ruta-meta porque establece expectativas para los empleados y modela la conducta deseada.

- **Estilo afiliativo**

Representa la capacidad del líder para crear sinergias en el trabajo conjunto, al fomentar la afiliación con y entre los miembros del equipo. Cuando este estilo es utilizado correctamente motiva a los empleados porque los apoya y se centra en el elemento humano de una situación; sin embargo, cuando no se lo utiliza correctamente puede llevar a bajos estándares de calidad y frustración para algunos colaboradores. Los comportamientos son:

- a) La prioridad es promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- b) Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
- c) Presta atención a todos e insiste en las cosas que mantienen a las personas felices.
- d) Aprovecha las oportunidades para dar *feedback* positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.
- e) En ocasiones recompensa las características personales tanto como el desempeño en el puesto.

Según las teorías de liderazgo previamente analizadas, este estilo se relaciona con el estilo liberal de Kurt Lewin, con el estilo apoyador de la teoría ruta-meta, y con el estilo tipo “club campestre” de la teoría de la rejilla de Blake y Mouton, en donde el líder tiene alto interés por la gente y baja preocupación por la producción.

- **Estilo participativo**

Consiste en crear la participación de los colaboradores en la generación de nuevas ideas y en la toma de decisiones relacionadas con el grupo, para de esta manera comprometer a los miembros del equipo con sus objetivos. Los comportamientos observados en el líder con este estilo son:

- a) Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada para ellos mismos y para la organización.
- b) Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- c) Mantiene reuniones frecuentes y escucha las preocupaciones de sus empleados.
- d) Recompensa el rendimiento adecuado, dando muy poco *feedback* negativo o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

Al igual que el estilo de dirección participativo, este estilo se relaciona con el estilo de liderazgo democrático de Kurt Lewin, y con el estilo participativo de la teoría de contingencia ruta-meta, mencionado en el subcapítulo 1.4.3.

- **Estilo imitativo**

La dirección por imitación se da cuando el líder, implícita o explícitamente, transmite a sus colaboradores el mensaje y comprenden sus objetivos. En este estilo se muestran los siguientes comportamientos:

- a) Dirige dando el ejemplo.
- b) Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia que hay que seguir.
- c) Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- d) No le gusta el rendimiento “pobre”.
- e) Soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuyen a su desarrollo.
- f) Coordina con otros si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.

- **Estilo capacitador**

Consiste en capacitar a su gente e invertir en su desarrollo, relacionando su trabajo con los objetivos personales a largo plazo. Los comportamientos, cuando se utiliza este estilo directivo, son:

- a) Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones.
- b) Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- c) Proporciona orientaciones y *feedback* para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- d) Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.

La eficacia o ineficacia en el uso de este estilo de dirección dependerá de los escenarios ya que, según los factores involucrados, cambian también los resultados (Hay Group Sap 2002, 11).

Una vez que se han identificado las características de cada uno de los estilos, se puede concluir que si bien no existe una sola forma idónea de dirigir, y son seis estilos de dirección que puede interactuar entre sí, los líderes tienden a utilizar un estilo de forma natural y sin un planteamiento específico, lo cual se convierte en su estilo de dirección dominante.

Sin embargo, a pesar de tener un estilo de dirección dominante, como ya se mencionó anteriormente, los estilos de dirección pueden relacionarse con cualquiera de los tres motivos y generar resultados diferentes en los objetivos del equipo.

Por lo expuesto, se hace evidente el impacto de la relación directa entre los estilos de dirección y la gestión del equipo para lograr un alto rendimiento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El liderazgo es importante en el desarrollo de este trabajo, ya que es el punto de partida de nuestra investigación, para lo cual tomaremos como referencia lo manifestado por el autor Robbins en cuanto a que liderazgo “Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (Judge y Robbins 2009, 387). Esta definición es de fácil acceso para todo nivel.

En cuanto a los diferentes estilos de liderazgo, no podemos concentrarnos en solo un autor, ya que la diversidad ayudara al desarrollo de este trabajo.

1.7. Definiciones de *coaching*

El *coaching*, según Vilallonga (2005, 1), es un proceso que busca el máximo desarrollo profesional de una persona, por medio de un dialogo entre un tutor, también denominado *coach*, y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo orientado a resultados, donde el primero guía al segundo mediante preguntas hacia sus objetivos, ayudándole a clarificar su ideas y deseos. Es decir, este proceso permite obtener información relevante para que el pupilo (*coachee*) en un contexto productivo orientado a resultados, donde el primero guía al segundo por medio de preguntas hacia sus objetivos, ayudándole a clarificar sus ideas y deseos. El *coachee* esclarece sus próximos pasos, logrando así la construcción de un plan de acción. De la misma forma, este autor plantea que para realizar un *coaching* adecuado el *coach* debe tener habilidades que permitan reconocer las competencias y fortalezas del pupilo; conocer y comprobar los objetivos que busca el pupilo; establecer las prácticas y opciones que se llevarán a cabo y dar *feedback* y seguimiento al *coachee*.

El *coach* se compromete a colaborar con el individuo para establecer y clarificar la finalidad de los objetivos y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Skiffingto 2002, 343). Es decir, el *coaching* está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la identificación y modificación de comportamientos desadaptados o poco adecuados y con el establecimiento de planes de acción destinados al aprendizaje de nuevas conductas y a la aplicación de las mismas para satisfacer los objetivos y metas personales (Colomo y Casado 2006, 132). Asimismo, estos últimos autores plantean como objetivos globales del *Coaching* los siguientes:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo
- Mantener al individuo concentrado y consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Identificación y cambio de pensamientos o creencias que limiten la capacitación en el individuo.
- Conciliar la vida privada y profesional, entre otras.

1.8. Tipos de *coaching*

Existen una variedad de tipos de *Coaching* pero entre los principales se cuentan los siguientes.

- ***Coaching* empresarial**

Se aplica a la tutoría de individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones. Entre las áreas que más demandan de este *coaching* están: habilidades interpersonales y de comunicación; gestión del tiempo; conciliación entre vida profesional y ámbito privado; desarrollo personal; gestión del conflicto; planificación de estrategias empresariales, entre otras.

- ***Coaching* ejecutivo**

Es una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y un *coach* con el propósito de conseguir un cambio en su comportamiento y transformar su calidad de vida profesional. El *coach* ejecutivo trabaja con individuos o equipos en el ámbito de las grandes organizaciones. Contempla áreas tales como: la capacitación en liderazgo; la tutoría profesional para incrementar la satisfacción personal y las oportunidades laborales; el entrenamiento en la toma de decisiones estratégicas para la resolución de conflictos, entre otras.

- ***Coaching* personal**

Tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como el establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria; es decir que el *coaching* personal trata principalmente de mejorar todos los aspectos de la vida del individuo.

En efecto, tal como lo explican Colomo y Casado (2006, 133) todos estos tipos de *coaching* favorecen el establecimiento de objetivos eficaces; obligan a contar con alguien que apoye y anime al tutorado en su transición hacia el cambio, en su nivel de concentración, en su grado de responsabilidad y para que cumplan los compromisos contraídos para consigo mismos y para con la organización. En otras palabras, en el *coaching* es fundamental tener un buen interlocutor (*coach* o tutor)

con quien se pueda compartir planes, ideas y estrategias que conduzcan a los cambios de comportamiento deseados.

1.9. Técnicas de *coaching*

La aplicación del *coaching* puede ser realizada por distintas técnicas, pero tomando en consideración lo que indica Avellana (2004), tomaremos dos técnicas principales.

- **Comprensión de la realidad por parte del *coachee***

Depende de varias situaciones:

- a) Parafrasear: repetir el contenido, con la finalidad de validar y aumentar la conciencia del *coachee*, dando nuevas perspectivas o matices diferentes del nuevo tema.
- b) Dar *feedback*: para ayudar al *coachee* a tener conocimiento de sí mismo, de sus preferencias cognitivas y de cómo actúa o reacciona ante diversas situaciones y personas.
- c) Clarificar emociones o ideas: con el fin de diferenciar percepciones de hechos y que el *coachee* vea una nueva realidad.
- d) Confortar.
- e) Permite poner en evidencia contradicciones y paradojas, las mismas que permiten al *coachee* explicarse mejor y ser consistente y verse obligado a explicar en profundidad algo que no había considerado lo suficiente.
- f) Visualización: es plantear diferentes escenarios para provocar la imaginación del *coachee*. En esta situación, el *coach* puede detectar resistencias, observar reacciones y razonamientos.
- g) Metáforas: implica usar paralelismos para tener distintos acercamientos de la realidad.
- h) Espejo: es contar con ejemplos personales en los cuales sea visible la similitud con la situación del *coachee*.
- i) Hipótesis: es lanzar supuestos para confrontar al *coachee* con temas paralelos o conexos, con la finalidad de que este profundice

sobre la situación, verificando o no las hipótesis y alcanzando un mayor conocimiento de la realidad.

- j) Observación: es recoger datos del *coachee* para proporcionar *feedback*.
- k) Abogado del diablo: esta técnica le exige al *coachee* que se explique mejor o profundice motivos y percepciones.
- l) Facilitar información: de acuerdo a la situación que se esté abordando en la sesión de *coaching*.

- **Orientación a la acción y el impulso a la consecución objetivos**

Se derivan diversas situaciones, como las siguientes.

- a) Silencio: estimula al *coachee* a aportar sus propias soluciones a una situación.
- b) Resumen: prepara al *coachee* para enfrentar la acción.
- c) Tomar notas: se puede convertir en un regulador de la acción del *coachee*. Al comenzar la sesión es conveniente revisar los compromisos y en qué estado se encuentran.
- d) Realizar experimentos: se plantean situaciones futuras para que el *coachee* prevea reacciones, analice *a priori* cuál es la alternativa más recomendable o cuál se debe evitar, con el fin de que adquiera confianza para enfrentar la situación.
- e) Contar historias a través de narrativas: contienen características similares a las del *coachee*, con la finalidad de estimularlo a ver alternativas o posibles consecuencias de su acción.
- f) *Social networking*: se trabaja con el *coachee* para que identifique a personas de su círculo de conocidos y amigos que puedan dar apoyo en temas específicos. Se enfatiza en que no siempre se está solo y que pueden pedir ayuda en situaciones con alto nivel de exigencia.
- g) Planes de acción: se realizan para poner en práctica lo conversado y generar aprendizaje.
- h) Seguimiento: es imprescindible para el buen término del proceso y aseguramiento del cumplimiento del plan de acción.

- i) Disponibilidad: para el *coachee*, saber que el *coach* está disponible puede significar un gran impulso para la acción.

Después de analizar toda la información recaudada sobre *coaching*, se trabajó con el *coaching* ejecutivo, pero la investigación tomó un giro importante ya que la compañía en Ecuador no tiene personas especializadas en este tema y el *coaching* sería la herramienta principal con la que se trabajaría a lo largo de esta investigación. El líder de la compañía decidió contratar los servicios de una empresa especializada, a la cual la denominaremos Discovery para guardar la confidencialidad solicitada por la empresa. Esta nos guiará paso a paso en el proceso de esta investigación.

Discovery es una empresa multinacional que inicia sus actividades en 1988. Ha aportado soluciones de aprendizaje a algunas de las empresas líderes en el ámbito internacional, en áreas como la eficacia interpersonal, *team building*, desarrollo organizativo, venta consultativa y liderazgo transformacional.

Durante el tiempo transcurrido, Discovery ha ido creciendo de forma constante y, en la actualidad, se enorgullece de estar presente en 20 países por todo el mundo y de disponer de un conjunto integrado de materiales, disponibles en 30 idiomas distintos.

Todos los miembros del equipo de Discovery comparten la pasión por el aprendizaje y el desarrollo. Cuentan con un equipo de consultores propios y un equipo de profesionales acreditados con la licencia para la utilización de la herramienta.

La misión de Discovery es inspirar y ayudar a la evolución positiva de personas, equipos y empresas a través del enfoque para el autoconocimiento y desarrollo personal.

Capítulo segundo

Organizaciones

2.1. Definición de organización

Hay varios autores que hablan sobre organización. Citaremos dos de ellos para entender nuestro análisis y así, con las definiciones dadas, podremos brindar nuestro propio criterio.

Max Weber, en su análisis, nos brinda definiciones generales de las organizaciones. Primero distingue el “grupo corporativo” de otras formas de organización social. Este grupo involucra “Una relación social que es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños. En la medida que su ordenamiento esta reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es de un jefe o cabeza y generalmente, también de un grupo administrativo” (Weber 1947, 4).

Weber (1947, 4) también indica que en las organizaciones la interacción es “asociativa” y no “comunal”; de esta manera diferencia a la organización de la familia y agrega que las organizaciones llevan a cabo continuamente actividades con propósitos de un tipo específico (1947, 5). De esta manera, deja constancia de que las organizaciones están diseñadas con un fin, cuyos miembros interactúan y realizan actividades.

El segundo autor a analizar es Chester (1938, 14), quien manifiesta que una organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerza de dos o más personas”, y hace énfasis en el papel de los individuos, ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

Analizando los dos puntos de vista, Weber hace énfasis en el sistema, mientras que Chester centra su atención en los miembros del sistema. De esta forma, podemos indicar que las organizaciones son un sistema de actividades que no pueden vivir aisladas; es necesaria la interacción para lograr los objetivos.

2.2. Tipo de organizaciones

Se considerara para esta investigación las organizaciones con fines de lucro para la obtención de utilidad, que permitan mostrar el tipo de comunicación, la cultura organizacional y el liderazgo. La siguiente clasificación es la propuesta por Chiavenato (2004, 239).

- **Según su formalidad**

Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

- a) Organizaciones formales
- b) Organizaciones informales

- **Según su grado de centralización**

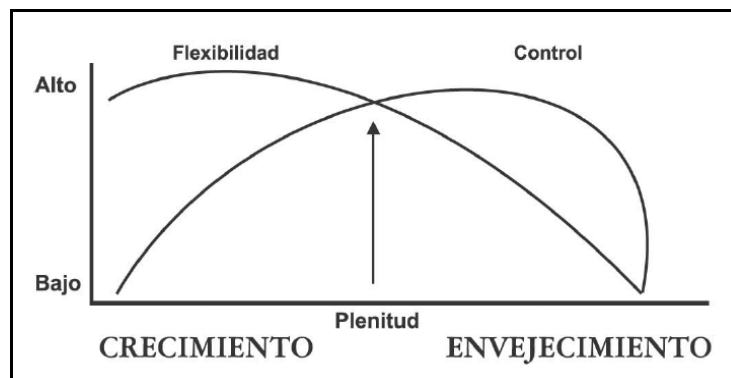
Según la medida en que se delega la autoridad.

- a) Organizaciones centralizadas
- b) Organizaciones descentralizadas

2.3. Ciclos de vida de las organizaciones

Según el autor Adizes (1994, 4), las organizaciones también cumplen ciclos de vida, debido a que atraviesan durante el proceso crecimiento de una etapa a otra. A cada etapa de las organizaciones les ha denominado como: crecimiento, plenitud (el punto medio) y envejecimiento.

Gráfico 2: La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento



Fuente: Adizes, Ichak, Ciclos de vida de la organización, 1994.

La etapa de *crecimiento* de la organización lo relaciona con la juventud del ser humano, ya que cuando los hombres son jóvenes demuestran gran facilidad de ser flexibles, pero no son capaces de auto controlarse. De igual manera, la etapa de *envejecimiento* de la organización lo relaciona con la vejez del ser humano, ya que a medida que pasa el tiempo, el control aumenta y la flexibilidad va disminuyendo, es decir, tiene poca propensión al cambio.

La etapa de *plenitud* es cuando la organización es flexible y tiene capacidad de control; es decir, tiene las ventajas tanto de la juventud como de la madurez (Adizes 1994, 58).

La tarea de toda persona que tenga gente a cargo en una organización es liderar a esta para que se mantenga en la etapa de plenitud; al hacerlo, atravesará de un tipo problemas a otros. Es ahí donde debe utilizar todas las herramientas del *coaching* para hacer que los empleados sean capaces de avanzar a la siguiente etapa, exigiendo que cumplan sus objetivos propuestos.

El proceso de envejecimiento, según Adizes, puede ser reversible. Ya que el envejecimiento genera disminución en la habilidad de afrontar problemas, el propósito de la gestión del líder es dar facilidades al crecimiento por medio del *coaching*, para que la organización se mantenga en la etapa de plenitud, trabajando con las causas del envejecimiento, para evitar que la organización envejezca.

Toda organización atraviesa por este proceso, es ineludible, pero si la organización se rejuvenece constantemente a sí misma puede mantenerse en la plenitud, donde se crean mejores beneficios para todos.

En la etapa de plenitud las empresas no dejan de tener problemas, pero con la flexibilidad y la madurez que caracteriza a esta etapa y la aceptación de los cambios como algo positivo, hace que surjan diversas soluciones y que los líderes puedan tomar decisiones para afrontar riesgos. Tomando en cuenta que todo debe ser medido, con el fin de evaluar rendimientos y gestionar acciones que contrarresten las posibles grandes problemas (Adizes 1994, 60-66).

Otros autores también nos explican sobre el ciclo de la vida, como Smith (1985, 6) y Ionescu (2007, 208), quienes mencionan que el modelo general se puede dividir en tres etapas, que son: nacimiento, juventud y madurez/declive. En el siguiente gráfico se podrá visualizar las principales características de cada etapa.

Gráfico 3: Características de las diferentes etapas del ciclo de vida

Características	Nacimiento	Juventud	Madurez
Tipo de estructura	Informal	Centralizada y formal	Descentralizada, formal
Edad y tamaño	Joven y pequeña	Más vieja y más grande	La más vieja y la más grande
Índice de crecimiento	Inconsistente pero mejorando	Rápido	Desaceleración o decrecimiento
Comunicación y la planificación	Informal de manera personal y poca planificación	Moderadamente formal, existencia de presupuestos	Muy formal, planificación de cinco años, reglamentos y regulaciones.
Método en la toma de decisiones	Individual, juicio emprendedor	Profesional, uso de herramientas analíticas	Profesional, negociación
Característica del personal directivo del nivel superior	Generalista	Especialista	Estratega y planeador
Sistema de recompensas	Personal y subjetivo	Impersonal y sistemático	Impersonal, formal y totalmente objetivo

Fuente: Adaptación de Ionescu y Negrusa (2007) de Smith K.G., Mitchell T. R. y Summer C. E. (1985).

Cada etapa está diferenciada por la meta que se debe seguir; es decir, tendrá una mayor dirección hacia la obtención de ingresos y menos hacia el desarrollo, pero una vez asegurados los ingresos, la empresa puede dedicarse al desarrollo.

Al igual que Adizes, los autores Smith, Mitchell y Summer dividieron al ciclo de la vida en tres etapas, que básicamente son las mismas: la etapa de crecimiento de Adizes es la etapa de nacimiento, la etapa de plenitud es la etapa de juventud, y el envejecimiento es la madurez que nos mencionan. Adicionalmente, los autores indican que si se considera cuál etapa está atravesando la empresa, se puede hacer frente a una crisis de mejor manera que conociendo únicamente el número de empleados o el tamaño del mercado.

También se puede evidenciar que para resolver la crisis en cada etapa son necesarios los conocimientos del líder, quien irá guiando a los empleados para poder salir de la tormenta.

El análisis de las organizaciones con fines de lucro y los ciclos de vida nos indica que ellas atraviesan por varias etapas desde su creación, las mismas que los líderes pueden evidenciar, ya que tienen características particulares. Es en este preciso momento que los líderes deben aplicar el *coaching* a través de la comunicación, que es un arma muy fuerte de integración, evaluación y

fortalecimiento, que permitirá construir organizaciones que se mantengan en etapa de plenitud.

El reconocer en qué etapa se encuentra una empresa se puede realizar por medio del análisis de la percepción o creencias de los líderes. De esta manera ellos pueden aplicar la herramienta del *coaching*, que lo desarrollaremos en el siguiente punto de la contextualización.

La empresa Eveready Ecuador C.A. servirá de referencia para otras empresas, ya que los casos que se plantearon permitieron obtener una visión más amplia del impacto que puede llegar a tener la herramienta del *coaching* en los líderes.

2.4. Contextualización: Eveready Ecuador C.A.

Eveready Ecuador C.A. es una empresa multinacional comercializadora de productos de consumo masivo y líder a nivel nacional. Sus principales productos son baterías y linternas.

La compañía empezó en el Ecuador en el año 1967 como una división de pilas de Union Carbide Ecuador C.A. Más tarde esta división es comprada por Ralston Purina en el año 1986, con 41 empleados, con el nombre de Eveready Battery Company, año en el cual se abre una fábrica de pilas en la ciudad de Guayaquil y se incrementan sus empleados a 280. Como empresa multinacional grande, cuenta con todos los departamentos, como son: marketing, ventas, contabilidad, finanzas, recursos humanos, sistemas, logística y planta.

La cultura organizacional de esta compañía, desde sus inicios, mantenía un liderazgo paternalista, es decir, que se fundamenta en cuidar a los empleados como hijos, vigilar el planeta buscando formas de no contaminar con sus productos y contratar servicios de empresas proveedoras que cumplan las leyes en cada país en la que la organización abría afiliadas. La cultura paternalista se demuestra en los Anexos 2 y 3, donde se detallan la misión, visión y valores de la empresa.

En ese tiempo, la mano de obra en el Ecuador era económica, como también la materia prima. Esto hizo que los costos sean bajos para otros países, por lo que la fábrica de Ecuador empieza a exportar pilas al resto de América Latina, convirtiéndose en una empresa líder en el mercado ecuatoriano y donde las personas deseaban trabajar por sus múltiples beneficios.

En el año 1999, el gobierno aprueba la dolarización en el Ecuador. Por tal razón Casa Matriz decidió cerrar la fábrica de la ciudad de Guayaquil y mantener una filial solamente de importación de productos. A la par, se dio inicio a un proceso de reestructuración, revisando perfiles de colegas y proponiendo a algunos de ellos trasladarse a Quito, con el fin de abrir la nueva oficina. En ese proceso se despidió a 270 empleados en la ciudad de Guayaquil.

A partir del año 2000, con una fuerte presencia en el mercado mundial y reconocida por su calidad en productos alcalinos y de carbón, la nueva compañía se vuelve independiente y cambian su razón social en el Ecuador por el nombre de Eveready Ecuador C.A. y comienza a operar con 16 empleados en una oficina pequeña en la ciudad de Quito.

Pasan los años y la compañía es más rentable; por esta razón, para el año 2003 adquieren en la bolsa de valores una nueva línea de productos de cuidado personal, como son las afeitadoras. En la negociación de la nueva línea se acuerda que todos los empleados que manejan la línea de afeitadoras pasen a formar parte de Eveready Ecuador C.A. con los mismos beneficios y antigüedad que mantenían en la anterior compañía.

La compra de la nueva línea hace que se duplique el número de personas en la nómina de la compañía y que se abra una afiliada en el Perú, ya que en ese país no existía la presencia de pilas y linternas, pero la nueva línea de afeitadoras es una marca fuerte en allí. Por tal razón, se abren oficinas con 16 personas que vienen del acuerdo de la adquisición de la nueva línea de producto, siendo liderados por Eveready Ecuador C.A.

La línea de afeitadoras trajo consigo muchas enseñanzas a todo nivel de la compañía, tanto buenas como malas, ya que puso en evidencia los errores y aciertos de las negociaciones de los líderes en la adquisición de esta línea.

Es así que la compañía tiene para ofrecer a sus consumidores productos para el hogar y para el cuidado personal, pero se dificulta el crear el hábito en sus empleados de vender dos líneas y mantener la equidad con el nuevo personal que ingresó en la adquisición, con distintos beneficios de los que ofrece la compañía.

Para subsanar el clima laboral que se vive durante la transición y acoplarse a la nueva línea, la compañía crea una academia de líderes con tres niveles de aprendizaje e invita a participar a los gerentes de todas las afiliadas a capacitarse, compartir la información y ser un miembro activo en la academia.

En la academia de líderes, con expertos en recursos humanos, los gerentes comparten todas las enseñanzas aprendidas que dejó la adquisición de la línea de afeitadoras y se brindan soluciones unos a otros para mejorar el clima que se está viviendo.

En el año 2005, la compañía sigue creciendo y con las enseñanzas aprendidas de la primera adquisición, se decide comprar una nueva línea de productos para la división de cuidado personal: bronceadores, bloqueadores y tampones femeninos.

En esta adquisición se solicitó que la misma empresa se encargue de liquidar a sus empleados, y si en el traspaso tanto de conocimientos como de productos existiera la necesidad de algún empleado puntual, este ingresaría como nueva contratación y se acogería a los beneficios que ofrece la compañía.

Durante las adquisiciones de nuevos productos, continua siendo complicado crear el hábito en los empleados para acoplarse a venderlos, en particular el vender tampones para el género masculino era romper un tabú. Esto le costó a la compañía, pero a pesar de ello, la calidad de los productos hace que la compañía continúe creciendo en los mercados; especialmente en el Ecuador es líder con un *share* del 90%. Para esta fecha, la compañía cuenta con 92 empleados en su nómina.

Las compañías no se quedan quietas, siempre están en continuo movimiento, investigando y buscando formas de ser más rentables y competitivas para poder continuar vivas. Es por esto que para el año 2013, Casa Matriz decide separar sus dos líneas a nivel mundial y decide tercerizar algunos procesos administrativos que no forman parte del corazón del negocio. Esto con el fin de que cada línea forme una organización por separado y bajo el criterio de que con el personal enfocado en una sola línea sería menos complicado hacer crecer cada empresa.

Por lo anteriormente mencionado, y cuidando a sus empleados, se contrata expertos que llevarán a cabo este proceso, dando a conocer paso a paso con informes vía correo electrónico a los empleados de las decisiones corporativas que está tomando la compañía.

En la afiliada de Ecuador, la corporación decide mantener la línea de productos para el hogar, y en cuanto a la línea de cuidado personal, que pase a formar parte de un distribuidor.

El anuncio de separación de las líneas, y en especial cuando se informó que la línea de cuidado personal pase a un distribuidor, afectó de manera significativa a los

empleados, ya que al ser una sola línea, la venta como compañía bajaría y ya no se requeriría el número de personas que tenía en su momento la compañía.

Durante el resto del año 2013, los empleados se encuentran desmotivados, desean conocer el nombre de las personas que saldrán, para comenzar a buscar otro trabajo. En el Anexo 1 se puede observar el organigrama actual de la empresa con los diferentes departamentos.

En esos momentos, la compañía calma a sus empleados indicándoles su cultura paternalista e informando adicionalmente que, si alguna personas tuviera que salir de la compañía, no sería de forma inmediata, se darían algunos meses de gracia para que puedan organizarse y buscar opciones.

La corporación contrató entonces los servicios de varias empresas que cuentan con filiales a nivel mundial. Es así que los procesos de nómina, selección, capacitación, contabilidad, administración de servicios, entre otros, comenzaron los procesos de traspaso de información y conocimiento a las tercerizadoras.

Después de haber vivido todo este proceso en la compañía, concuerdo con lo que menciona (Adizes 1994, 65), en cuanto a que “las empresas tienen un ciclo de vida donde dependen de los líderes para que atraviesen las tres etapas o se mantengan en ellas dependiendo de sus estrategias”. Esta compañía en particular, al decidir dividir las dos líneas, está tratando de dar un nuevo inicio a las dos empresas recién creadas. Si bien es cierto esto ha sido un cataclismo para todos sus empleados, depende del liderazgo de sus líderes, a través del *coaching*, para que los empleados vean nuevamente el camino a seguir y logren comprender que es un proceso normal que toda compañía atraviesa.

De acuerdo a lo percibido en el análisis, la compañía en esos momentos se encontraba en una etapa de “envejecimiento”, como describe Adizes cuando señala que a medida que pasa el tiempo, el control aumenta y la flexibilidad va disminuyendo.

2.5. Caso 1: Líder A

El caso a analizar hace referencia a un líder de 37 años de edad, padre de familia, que nació en el extranjero pero ha vivido por 30 años en el Ecuador. A pesar de ello, en su interior no desea introducirse en la cultura ecuatoriana, especialmente en su léxico.

El líder A tiene un cargo nacional en el país; por tal razón cuenta con 13 personas que le reportan directamente y 26 personas indirectamente. Durante los últimos 3 años, el departamento de recursos humanos ha recibido varias quejas por parte de empleados, quienes informan de su inconformidad con el trato que brinda este líder. Adicionalmente, cabe destacar que tres personas que le reportan directamente presentaron su carta de renuncia, debido al mal clima que genera el líder A. Dos de las tres personas que renunciaron tenían altas probabilidades de ir ascendiendo, ya que eran empleados claves con alto potencial.

El líder A se siente estimulado por los retos y a menudo demuestra gran inventiva para afrontarlos. Tiene ansias de seguir aprendiendo toda su vida y puede superar la depresión simplemente con proyectos que le fascinen. Posee el don natural de saber presentar las cosas. Aprovechará cualquier oportunidad que se le presente para establecer nuevas relaciones o estar con otras personas. Cuando le llega la inspiración, se lanza de lleno a ella. La rutina es su enemigo natural y puede minar su energía.

Se centra en el equipo, hace las cosas a conciencia y articula bien su discurso. Busca encontrar una mayor realización personal mediante el ofrecimiento de ayuda y servicio a los demás. Es una persona ingeniosa, entusiasta y extrovertida. Tiene un gran encanto personal y puede tener éxito en una gran variedad de papeles. Para él, satisfacer los deseos de los demás es una manera gratificante y legítima de expresar sus necesidades propias más profundas. Está interesado tanto en las posibilidades que van más allá de lo obvio, como en la manera en la que esas posibilidades podrían afectar a los demás.

Se siente cómodo permitiendo que los demás manejen los aspectos más técnicos de un proyecto, para que él pueda dedicar todas sus energías a crear un entorno que facilite la cooperación. Está preparado para intentar casi cualquier cosa, pero su trabajo debe ser más activo que teórico. Puede llegar a perder el interés y empezar con lo siguiente una vez que el trabajo empieza a ser rutinario o aburrido. Ve con rapidez las posibilidades de nuevas ideas y proyectos. Es excelente poniéndolas en marcha y persuadiendo a la gente para que le apoyen. Su punto fuerte es la iniciativa y la creatividad, pero su talón de Aquiles es con frecuencia el conseguir llevar los proyectos hasta la culminación.

Debido a su conducta amable, sociable y cálida, el mejor puesto que puede tener es aquel en el que ha de proporcionar servicios prácticos a los demás. Es

comprensivo, empático y afable. Puede llegar a mostrarse pesimista y deprimido cuando siente frustrado, o cuando no puede encontrar la manera de llevar a cabo cambios importantes en su vida. Tiene inventiva, es independiente y puede ser extremadamente perspicaz en cuanto al potencial que encuentra en las ideas de los demás. Es muy competente a la hora de aliviar las preocupaciones de los demás.

Está acostumbrado a hacer varias cosas a la vez, pero los demás pueden ver algunas de ellas como actividades superficiales. Si se le encarga el seguimiento del trabajo detallado de otras personas, puede encontrarlo poco interesante, estresante y agotador. Su energía proviene de una variedad de nuevos proyectos e intereses. Puede mostrar interés por tantas cosas diferentes al tiempo, que le cuesta centrarse en lo prioritario. No presta mucha atención a situaciones o conclusiones negativas, pesimistas o que generan división. El trabajo puramente práctico o aquel que le hace estar solo durante mucho tiempo le pueden sacar de sus casillas.

Adicionalmente, debido a la deficiente comunicación verbal del líder A dentro la empresa, se intensificó la comunicación no verbal; entendiendo como no verbal, como todas aquellas formas de comunicación que trasciende las palabras dichas o escritas, entre estas los movimientos corporales, las características físicas y el paralenguaje (Knapp 1992, 41).

La información obtenida del líder A que se menciona anteriormente fue recolectada del Anexo 4, que es un formato de la información que se deposita de cada colega en la empresa. No se puede mostrar el formato original, ya que se guarda la confidencialidad del nombre del líder A.

En resumen, podemos manifestar que si bien es cierto el líder A tiene un problema de comunicación, su actitud para cambiar es positiva, está abierto a asistir a todas las sesiones de *coaching* y a contestar todas las preguntas, por difíciles que sean.

2.6. Caso 2: Líder B

Este caso hace referencia a un líder de 36 años de edad, soltero, de nacionalidad ecuatoriana. Viene de una familia numerosa, por lo tanto, apenas cumplió la mayoría de edad, decidió salir del seno de su familia y formarse por sí solo.

El líder B tiene un cargo de jefatura, no tiene reportes directos, pero debe interactuar con el resto de áreas en la compañía. Durante los últimos años se han presentado 5 personas quejándose sobre actitudes del líder B que han afectado el clima laboral, tanto que ha llegado hasta al ámbito personal, dejando de comunicarse verbalmente y hacerlo todo por escrito. De esta manera soportan todo lo que sucede, en caso de requerir evidencias.

En las actividades cotidianas el líder B es tolerante, abierto, flexible y adaptable, y disfruta del momento presente. Se mantendrá fiel a sus ideales con una convicción apasionada, aunque a veces pueda resultarle difícil hablar sobre ellos. Aun cuando sea otra persona la que ha cometido el error, puede pasarse mucho tiempo simpatizando con la parte “culpable” e intentando que la responsabilidad se difunda. Puesto que tiende a vivir en el presente, no siente la necesidad de preparar o planificar más de lo necesario.

El líder B debería distanciarse en ocasiones y observarse a sí mismo y a su trabajo de forma más objetiva. Es cálido y amable y cree en la filosofía de “vive y deja vivir”. Suele enseguida “verle las orejas al lobo” y casi siempre acierta. Es como si tuviera una antena que le permitiera detectar los peligros mucho antes que a los demás. Por debajo de su tolerancia característica se esconde una curiosidad innata. La diversidad del mundo le parece inmensamente atractiva. Sabe lo que le importa y lo protegerá a toda costa. Sus características más destacables son la tenacidad, la persistencia y la dedicación a la causa.

Puede llevar a cabo trabajos prácticos y realizar un trabajo repetitivo con eficacia. Dado que necesita hacer una contribución personal, el trabajo práctico, repetitivo y trivial apenas le satisface. Se le dan mejor los trabajos que involucran a personas y tareas, y donde la cooperación puede alcanzarse mediante la buena voluntad. La gran importancia que concede a sus valores personales suele hacer que sea bastante tímido con personas extrañas, cuyos valores siente que podrían entrar en conflicto con los suyos. Intenta vivir cada momento como una experiencia personal satisfactoria.

El líder B es tranquilo y minucioso, y tiene una mente original que intenta poner al servicio de los demás. Aunque suele mostrar una tendencia a abarcar demasiado, de algún modo todo acaba haciéndose a su debido tiempo. Es una fuente de amistad y apoyo, pero puede ser muy reservado hasta que haya roto el hielo. Uno de los puntos fuertes del líder B es su capacidad para dejar trabajar a los demás a su

propio ritmo, junto a una valoración consciente de la contribución que hace cada persona. Se puede adaptar a una amplia variedad de tareas, pero prefiere lo conocido.

Es comprensivo, empático y afable. Se resiste a que lo encasillen y está embarcado en una búsqueda sin fin, para conocerse a sí mismo y encontrar su propia identidad, valorará un discreto reconocimiento por su contribución. Uno de sus rasgos más sobresalientes es su capacidad para economizar esfuerzos. Si no se reconocen sus esfuerzos o no obtiene la aprobación de los demás puede caer en el desánimo, puesto que su autoestima depende de la visión que los demás tengan de él.

La información obtenida del líder B, al igual que del líder A, fue recolectada del Anexo 4, formato de información, el mismo que no se puede mostrar por guardar la confidencialidad del nombre del líder B.

En resumen, podemos manifestar que el líder B es un empleado de muchos años en la compañía. Técnicamente es un buen profesional que conoce y maneja su área, le gusta capacitarse en los nuevos programas que la compañía propone, pero se demuestra en sus comportamientos que no le gusta equivocarse, por ende no acepta sus errores y prefiere enfrentar a sus colegas de trabajo explicando sus puntos de vista, sin tomar en cuenta lo que otros colegas opinan. Discute mucho y prefiere aislarse de los grupos antes que enfrentar y aceptar.

Capítulo tercero

Metodología

3.1. Descripción de la metodología utilizada

Este trabajo de investigación se centra en la utilización del paradigma cualitativo de la investigación ya que está enfocada en el análisis del cambio de comportamientos de los líderes que se influyeron mediante la utilización de la herramienta del *coaching*.

La empresa contratada Discovery utilizó la siguiente metodología en el proceso de *coaching* que se llevó a cabo en la Empresa Eveready Ecuador C.A.

- a) Meta: Definir y concretar el objetivo a alcanzar con los líderes.

Se definió que la meta sería: Mejorar la competencia de comunicación de los líderes A y B.

- b) Realidad: Revisar la situación actual de los líderes A y B, para determinar cuál es el camino.

Para el diagnóstico de los líderes A y B, la compañía compartió el formulario de obtención de información que se puede observar en el Anexo 4. En este documento el personal escribe los comportamientos que piensan que los líderes A o B deben continuar realizando, parar o comenzar a realizar. Es un modelo 360, en el que se solicita información a subalternos, jefes y pares de cada líder. Recolectados todos los formularios de cada colega, se consolidan individualmente en el formato del Anexo 5, donde se muestra un resumen y los planes que tiene el jefe inmediato para la persona. Al mismo tiempo, la empresa Discovery, para tener un diagnóstico completo, evaluó a cada líder en su sistema experto, que a partir de las respuestas a un cuestionario de 25 preguntas contestado vía web, genera un informe individual, único y extenso, de 15 a 25 páginas, el mismo que es confidencial. Utiliza preferencias, con el fin de entender la personalidad de cada

líder. Este informe ofrece un marco para el auto entendimiento y el desarrollo personal, otorgando una buena comprensión de uno mismo, así como de sus puntos fuertes y débiles, e incentiva a las personas para que desarrollen estrategias eficaces para la interacción y puedan entender mejor las demandas de su entorno.

El informe que se genera una vez contestadas las preguntas en el sistema de Discovery utiliza la tipología del psicólogo suizo Carl Jung. A través de una metodología clara, visual, fácil de aprender y de aplicación intuitiva, permite –a partir de la observación del comportamiento diario de las personas con las que nos relacionamos– alcanzar una comprensión profunda de la personalidad de cada individuo, así como descubrir las claves de la dinámica de las relaciones interpersonales y de comunicación que se establecen, e identificar y poner en práctica estrategias útiles para mejorar la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo.

Las preguntas inician con el ¿Cómo soy yo?, luego ¿Cómo son las personas con las que me relaciono (equipo, clientes...)?, y finalmente termina preguntando ¿Cómo adaptarme a las características de cada persona?

Hay 8 tipos psicológicos, que están basados en las interacciones entre las actitudes y funciones, y que se representan mediante colores o energías cromáticas básicas como base de un lenguaje común para favorecer la autocomprensión, las relaciones eficaces y el crecimiento de las empresas. Estos son: azul mar, verde tierra, amarillo sol y rojo fuego. Estas energías son representadas en un círculo, al que se denomina la *rueda*, que define 72 posiciones y se distribuyen entre los 8 tipos. Según Discovery, cada ser humano se caracteriza por una combinación única y diferente de estas cuatro energías cromáticas.

Gráfico 4: Comportamientos que utiliza el sistema de Discovery



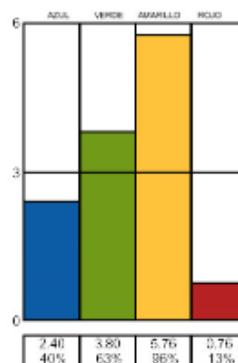
Fuente: <https://www.insights.com/es/892/insights-discovery.html>

Gráfico 5: Preferencias que utiliza el sistema Discovery



Fuente: <https://www.insights.com/es/892/insights-discovery.html>

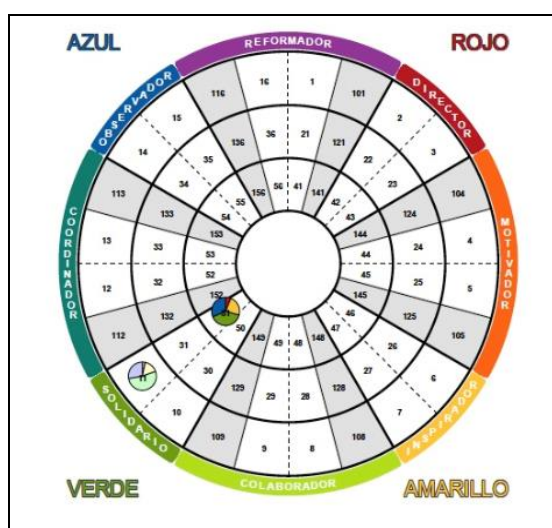
Gráfico 6: Presencia de colores en la persona en el sistema Discovery



Fuente: <https://www.insights.com/es/892/insights-discovery.html>

Finalmente se muestra la rueda, que es el resumen del perfil de la persona. El círculo con los colores bien definidos representa la posición de la persona consciente. El círculo con los colores más claros representa la posición de la persona evaluada menos consciente de los comportamientos que toma.

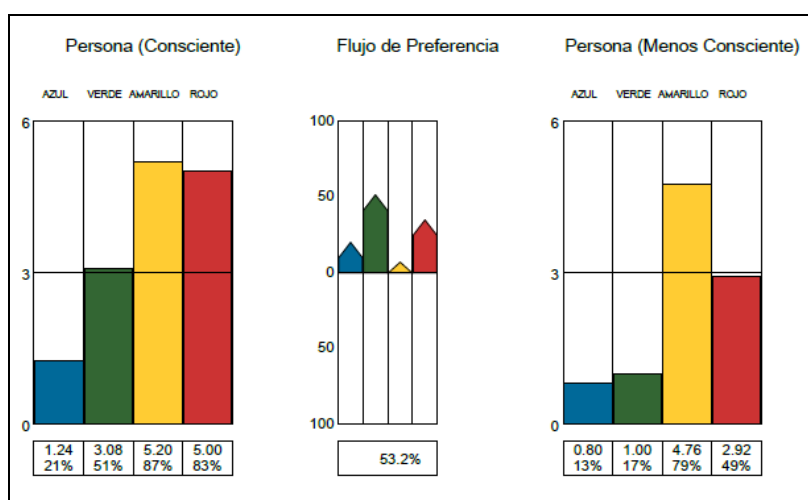
Gráfico 7: La rueda del sistema Discovery



Fuente: <https://www.insights.com/es/892/insights-discovery.html>

Con el gráfico de la rueda se logra obtener el flujo de preferencia, que muestra la diferencia entre las gráficas del consciente y del menos consciente para cada color, obteniendo así el *gap*. Los colores con barras hacia arriba son comportamientos que requieren en su actual momento de vida. Los colores con barras hacia abajo no les son requeridos en su actual momento de vida.

Gráfico 8: Flujo de preferencia del sistema Discovery



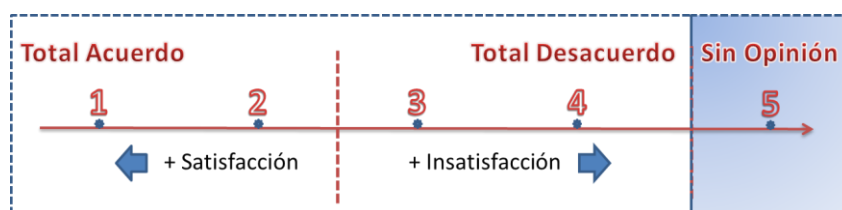
Fuente: <https://www.insights.com/es/892/insights-discovery.html>

- c) Opciones: Revisar las opciones que existen para alcanzar el objetivo y para atravesar las limitaciones que se puede encontrar en cada líder en el camino.

Para complementar esta investigación, la compañía lanzó una encuesta en línea al personal (ver el anexo 6). El formato de la encuesta se puede observar en el anexo 7.

Los criterios de evaluación utilizados en la encuesta de la empresa se muestran en el gráfico 9.

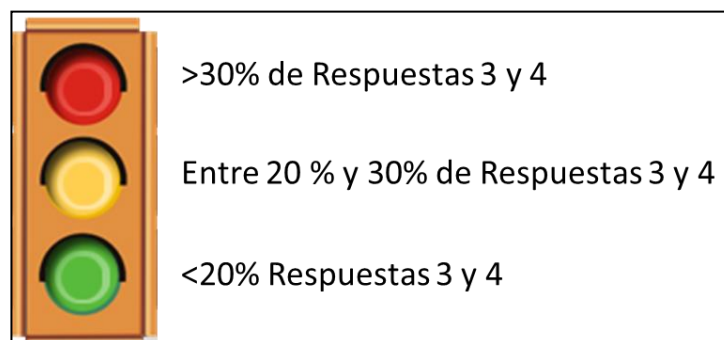
Gráfico 9: Criterios de evaluación 1



Fuente: Elaboración propia

El resultado es arrojado por el sistema Excel, donde se creó una tabla dinámica con todas las encuestas que el personal contestó, y está parametrizado para clasificar el porcentaje promedio de las respuestas, restando en cada uno de ellas las preguntas que las personas no contestaron. Así se realizó un semáforo, donde el color rojo informa que hay problemas, el color amarillo alerta la posibilidad de problemas y el color verde muestra que no hay problemas.

Gráfico 10: Criterios de evaluación 2



Fuente: Elaboración propia

Los valores del semáforo muestran el promedio de las respuestas de cada persona, basándose en la siguiente lógica:

- Cuando $(\text{Promedio} / 2 + \text{Desacuerdo} + \text{Total Desacuerdo})$ mayor a 30% es color ROJO.

- Cuando $(\text{Promedio}/2 + \text{Desacuerdo} + \text{Total Desacuerdo})$ entre 20% y 30% es color AMARILLO.
- Caso contrario es color VERDE.

De esta manera se podrá evaluar la percepción real de los empleados hacia los dos líderes, tanto al inicio de la investigación como al final, contando con datos para medir el uso de la herramienta *coaching*, una vez terminado el trabajo de la empresa Discovery.

- d) Toma de acción: Se refiere a qué, cómo y cuándo se diseña un plan de acción para llevar a los líderes A y B a que se comprometan con su proceso. Es el momento de “ajustar tiempos” y decidir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y cuándo se va a hacer.

Las sesiones de *coaching* fueron conversatorios entre el líder A o B y el *coach*, ya sea cara a cara o por teléfono, en sesiones de unos 45 a 60 minutos, con una frecuencia que oscila entre 2 o 4 sesiones al mes.

El *coach* de la empresa Discovery formuló una serie de preguntas muy específicas para direccionar el pensamiento de su cliente y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación, ya que los resultados de comportamientos son consecuencia de acciones o conductas, y estas, a su vez, son el reflejo de pensamientos. La mejora del rendimiento se produce cuando se enriquecen los modelos mentales y se generan nuevas respuestas.

El *coach* ayudó a enriquecer el modelo de pensamiento de los líderes A y B, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello basándose en preguntas y *feedback* descriptivo, no evaluativo.

- e) Resultados: Se lanzó la encuesta elaborada por la empresa para evidenciar los resultados del *coaching* a los dos líderes.

En resumen, con esta investigación se busca indagar acerca de la efectividad del programa *coaching* en los líderes de la empresa Eveready Ecuador C.A., con la finalidad de mejorar la competencia de comunicación de los líderes A y B. Para ello, se partió del diagnóstico y, una vez aplicado el proceso de la empresa Discovery, se evaluó la efectividad del mismo mediante instrumentos de recolección de datos por parte de la investigadora. Cabe mencionar que la primera idea de diseño metodológico no incluía la parte de la comunicación, pero una vez en el campo nos percatamos que necesariamente tenía que incluir esta variable debido a que influye en el proceso.

Adicionalmente, se debe aclarar que se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas (ver anexo 8) a personas que ya no laboran en la compañía y que podían aportar con información sobre los líderes evaluados. Estas entrevistas se llevaron a cabo fuera de la organización para mantener la confidencialidad.

Para el diseño de la investigación se recogieron datos en forma directa de la realidad, mediante el trabajo de la investigadora. Estos son datos de primera mano, originales, es decir que en esta investigación se tomaron los datos tal y como quedaron registrados en la prueba de diagnóstico aplicada por la empresa a los líderes y en los resultados obtenidos en la evaluación del programa y la entrevista realizada por la investigadora, sin controlar ningún aspecto que pudiese influir en tales resultados.

Por otra parte, se recolectaron encuestas a lo largo del tiempo en puntos o periodos especificados, para hacer referencia al cambio, sus determinantes y consecuencias. En este estudio, la investigadora midió los cambios en comportamientos de los dos líderes en relación al año 2012 y la efectividad del mismo en el segundo semestre del 2014.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas de la encuesta y de la entrevista de Ruiz (2003, 111), donde define a la encuesta como “la técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. En este caso se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Este instrumento de recolección de datos constó de ocho ítems del tipo preguntas abiertas, donde se solicitaba a los empleados que especificaran comportamientos que los dos líderes deben continuar, parar o empezar a realizar.

Tal como se mencionó anteriormente, en la investigación también se aplicó la técnica de la entrevista definida por Sabino (2000, 155), que indica “una forma de interacción social que tiene por objetivo recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones”.

Esta técnica permitió obtener los datos mediante un guion de entrevista compuesto por 5 preguntas del tipo semiestructurada y abierta, aplicado a 6 empleados para obtener información detallada y actualizada en referencia a las características de liderazgo manifestada en la práctica por algunas personas de la muestra del estudio.

3.3. Población y muestra

En la presente investigación se identificó una población referencial y finita, conformada por 21 empleados en el año 2012 y 14 empleados en el año 2014, que laboran en la ciudad de Quito.

A continuación, se presenta la tabla que permite visualizar la muestra del presente estudio.

Tabla 1. Distribución de la muestra

Tipo de Muestra	Cantidad de encuestados	
	2012	2014
Gerentes	6	4
Jefes	5	4
Supervisores	10	6
Total	21	14

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Fases o etapas de la investigación

La presente investigación se realizó en cuatro fases o etapas.

- **Fase de diagnóstico:** Recolección de datos obtenidos en las pruebas de diagnósticos aplicadas en el año 2014.
- **Revisión documental:** Como su nombre lo indica, se revisó todo el material bibliográfico y no bibliográfico.
- **Entrada al campo:** Con los cuestionarios entregados por la empresa se procedió a aplicarlos a la muestra seleccionada, así como el guion de entrevista para contrastar los datos obtenidos.
- **Procesamiento y análisis de los datos:** Una vez tabuladas las encuestas y transcritas las entrevistas, se analizaron los datos arrojados por las mismas, lo que permitió generar conclusiones y recomendaciones.

3.5. Conceptualización de variables que influyen en el desarrollo del *coaching*

Tabla 2. Conceptos de variables

Objetivos	Variable	Dimensiones	Definición
1. Diagnostico inicial	Comunicación	1.1 Forzalezas y debilidades detectadas	Comportamientos positivos o negativos presentados
2. Determinar las competencias actuales		2.1 Competencias gerenciales de los líderes	Características de un líder y lo diferencian
3. Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista para convalidar la hipótesis estudiada		3.1 Hipotesis estudiada	Teorias propuestas
4. Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el programa de coaching		4.1 Manejo de conflictos 4.2 Proactividad 4.3 Disposicion frente al cambio	Efectividad alcanzada

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Diagnostico inicial	Comunicación	1.1 Fortalezas y debilidades detectadas	1.1.1 Influencia 1.1.2 Trabajo en Equipo 1.1.3 Manejo del Cambio 1.1.4 Pensamiento Estrategico 1.1.5 Desarrollo de Otros	1 2 3 4 5
2. Determinar las competencias actuales		2.1 Competencias gerenciales de los líderes	2.1.1 Comunicación 2.1.2 Actitud 2.1.3 Tipo de liderazgo	6 7 8
3. Contrastar los resultados obtenidos en la encuesta con los de la entrevista para convalidar la hipótesis estudiada		3.1 Hipotesis estudiada	3.1.1 Explicación del comportamiento adoptado 3.1.2 Lo que realmente practica	Ver guion de entrevista
4. Identificar los porcentajes de efectividad alcanzados en cada una de las áreas atendidas en el programa de coaching		4.1 Manejo de conflictos 4.2 Proactividad 4.3 Disposición frente al cambio	Igual serie de indicadores del 1.1 antes indicada	Igual serie de ítems del 1.1. antes indicada

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo cuarto

Análisis de los resultados

La investigación parte de la necesidad de mejorar el liderazgo de dos líderes específicos en la Compañía Eveready Ecuador C.A. Actualmente los mencionados líderes en las encuestas de satisfacción que envía el departamento de Recursos Humanos tienen diversos comentarios para mejorar en sus comportamientos.

4.1. Resultados del informe Discovery

- **Líder A.** En el gráfico 11 se identifica la rueda para el líder A, donde se demuestra la posición consciente del líder, que en este caso es el número 46, es decir es una persona *inspiradora*. Su color principal es el amarillo sol, significa que es una persona que irradia entusiasmo, fomenta la participación, busca la compañía de los demás, es optimista, expresivo, se dirige a las personas de manera persuasiva, atractiva y sugerente, desea verse involucrado en los temas y sobre todo le gusta hacerse notar y apreciar por sus contribuciones, pero, en un mal día puede ser informal, impredecible y demasiado hablador. Asimismo, se demuestra que la posición menos consciente es la número 6, para este líder demostrando que es: asertivo, dinámico entusiasta, aventurero, con oportunidades ilimitadas; es respetuoso, pero también puede llegar a ser en un mal día indiscreto, precipitado y extravagante. Tiene miedo a estar contenido, a que no se le reconozca cuando realiza un buen trabajo, y a la soledad.

Sus puntos fuertes son: busca el lado bueno de las personas y de las situaciones, es flexible, construye relaciones con rapidez y con eficacia, asume un liderazgo que es, a la vez, autoritario y democrático, disfruta con la variedad y entiende la importancia de presentar las cosas con estilo.

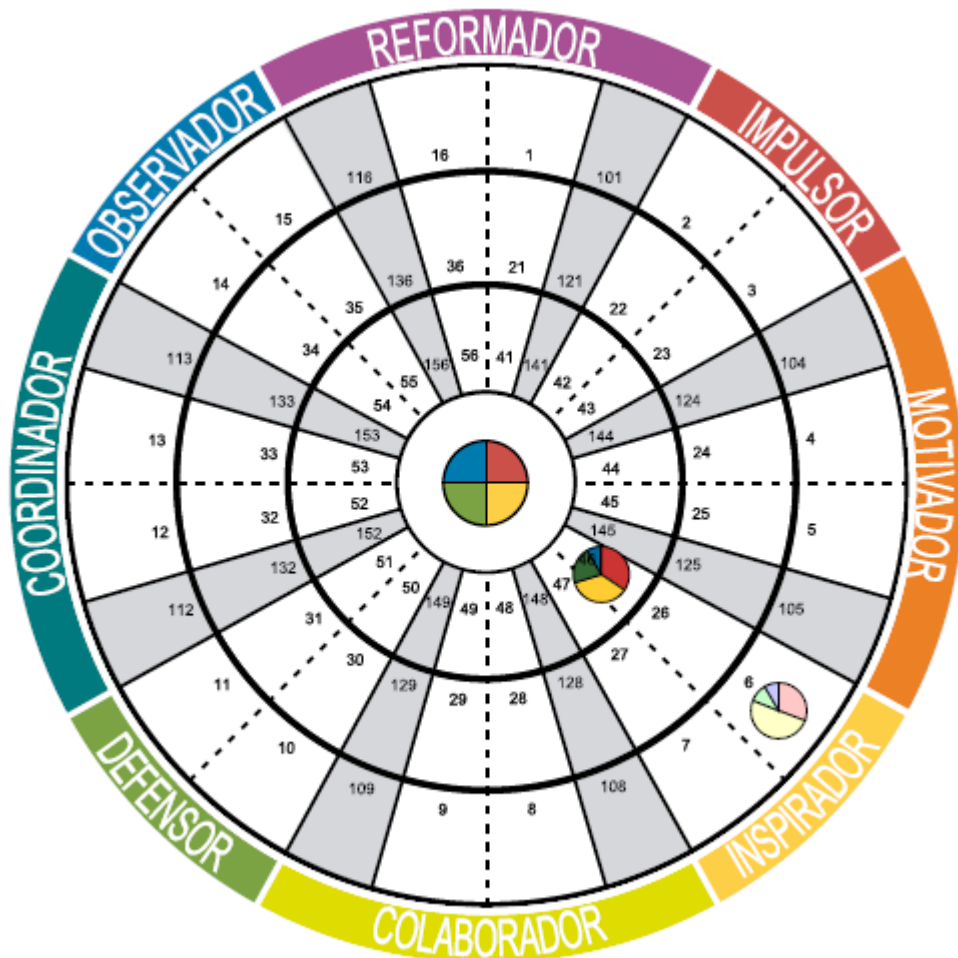
Sus posibles puntos débiles son: enjuicia y crítica en voz alta, puede impacientarse por cosas de relativa poca importancia, evita las tareas

rutinarias, defiende sus errores cuando se siente cuestionado y se aburre fácilmente con los detalles.

Como miembro de un equipo, asume las ideas y las comparte; es oportuno, original, espontáneo, versátil; refuerza la autoestima en los demás; es innovador; tiene visión a largo plazo, dirección clara y sociabilidad.

Para mantener una escucha efectiva con el líder A se sugiere evitar informes muy detallados. Hay que centrarse en los aspectos humanos, mantener una actitud positiva, observar su lenguaje corporal para evitar que se aburra, dar *feedback* informal con regularidad y evitar frenar el entusiasmo o ignorar los puntos de vista que manifieste.

Gráfico 11: La rueda del líder “A”



Fuente: Informe Discovery

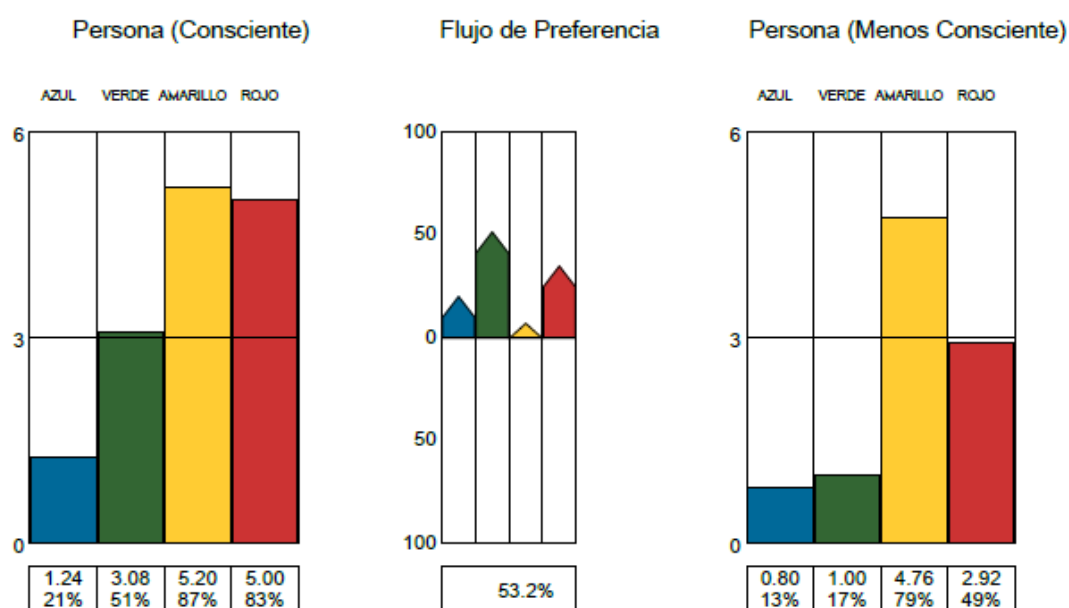
En el gráfico 12 se puede identificar la parte consciente, el flujo de preferencia, y la menos consciente.

En el primer gráfico, donde se muestra al líder A consciente, se puede evidenciar que su color predominante es el amarillo, pero le sigue muy de cerca el color rojo fuego, que es el color que utilizan las personas que se enfocan en resultados, autoritarias y les gusta el control.

En el segundo gráfico, que se denomina “Flujo de preferencias”, se indica dónde está canalizando más sus energías. En el caso del líder A, se esfuerza más en demostrar el color verde, que significa que las personas persiguen la armonía, profundidad en las relaciones, defienden lo que valoran con perseverancia, se asegura de que a la hora de tomar decisiones se escuchen, teniendo en cuenta todas las opiniones personales, y prefieren un enfoque democrático que respete al individuo.

En el tercer gráfico se muestra al líder A menos consciente, basándose en la teoría de Jung que representa cómo puede reaccionar de manera instintiva, y en el que sigue predominando el color amarillo.

Gráfico 12: Dinámica de colores del líder “A”



Fuente: Informe Discovery.

- **Líder B.** En el gráfico 13 se identifica la rueda para el líder B, que muestra que la posición consciente del líder es el número 30. Es decir que es una persona *defensora*. Su color principal es el verde tierra, que significa que percibe el mundo a través de lo que ella valora y considera importante, persigue la armonía y profundidad en las relaciones, defiende lo que valora con perseverancia y una determinación tranquila, se asegura de que a la hora de tomar decisiones se escuche y tenga en cuenta todas las opiniones personales, prefiere un enfoque democrático que respete al individuo, se muestra despreocupado, se enfoca en mantener la armonía, desea gustar, le da miedo la confrontación. Bajo presión puede sentirse desbordado. Es comprensivo, alentador, generoso, paciente y relajado. En un mal día puede ser conformista, pasivo, sumiso, insulso, lento, testarudo y obstinado. En el gráfico también se puede evidenciar que la posición menos consciente también es el número 30, con los mismos comportamientos descritos anteriormente.

Le gusta aminorar el paso y trabajar a su ritmo, que le pregunten siempre su opinión y que le den tiempo para responder.

Sus puntos fuertes son: ser sensible a las necesidades de los demás; normalmente sabe interpretar adecuadamente las señales no verbales; no se preocupa por lo que los demás puedan pensar de él; dedica el tiempo necesario a los temas personales importantes de los demás; es modesto y atento con la gente que conoce.

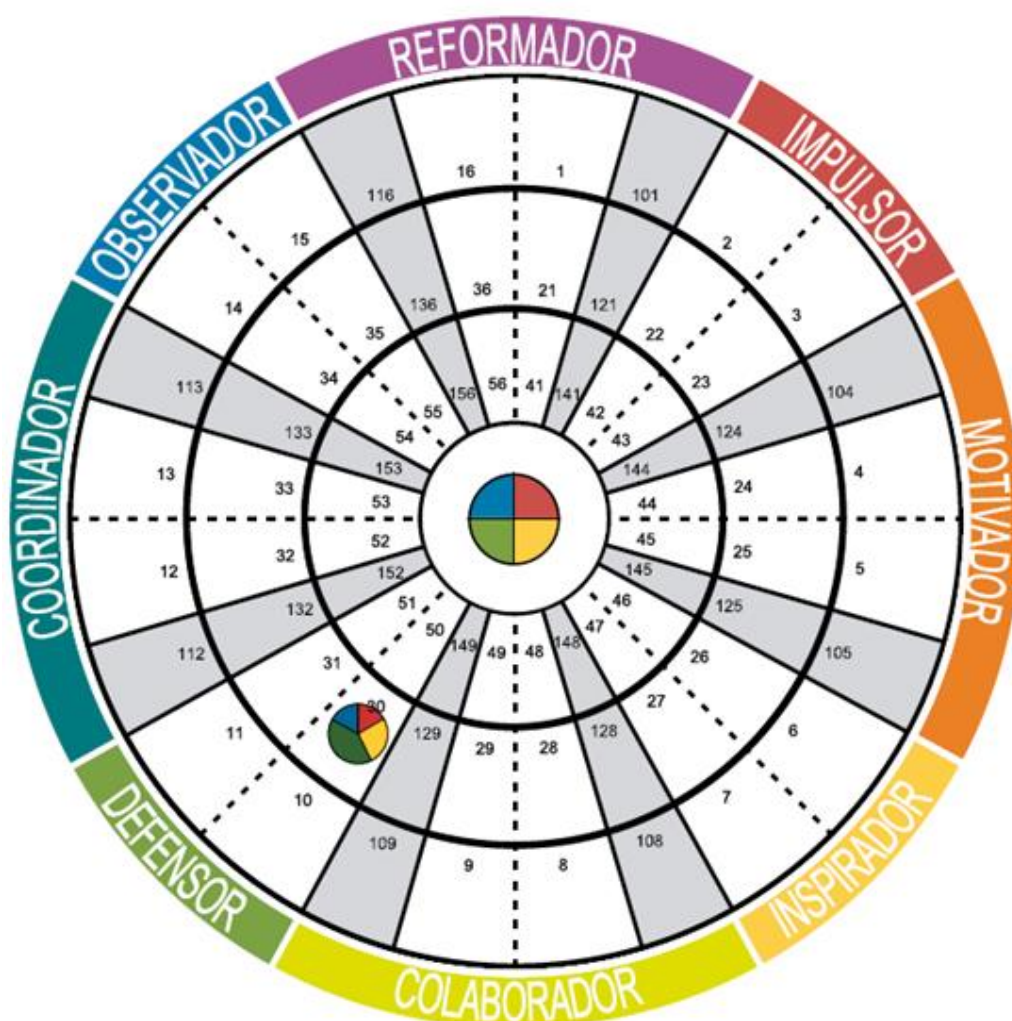
Sus posibles puntos débiles son: puede que trate de evitar resolver los temas que le resulten espinosos; parece que le falta empuje o iniciativa cuando se le presiona; se resiste al cambio; a la hora de expresar sus pensamientos o sentimientos puede mostrar cierta lentitud; evita el conflicto; su manera pausada de trabajar puede que algunos la vean como pereza y los demás pueden considerarlo una persona bastante rígida.

Como miembro de un grupo, el líder B muestra tenacidad, perseverancia, puede centrarse de lleno en el seguimiento de un proyecto hasta su finalización, aporta una estabilidad sin sobresaltos a

la mayoría de las cosas, y antes de actuar valora cuidadosamente las situaciones.

Para mantener una escucha efectiva con el líder B se sugiere reconocer el gran esfuerzo que realiza, valorar su aportación, reservar un tiempo para asegurarse de que el líder B está a gusto en lo que respecta a los temas personales, dejar que organice sus ideas y evitar tocarlo físicamente, elogiarlo efusivamente, intentar empujarlo para que tome una decisión, y no poner en duda su lealtad o sinceridad.

Gráfico 13: La rueda del líder “B”



Fuente: Informe Discovery.

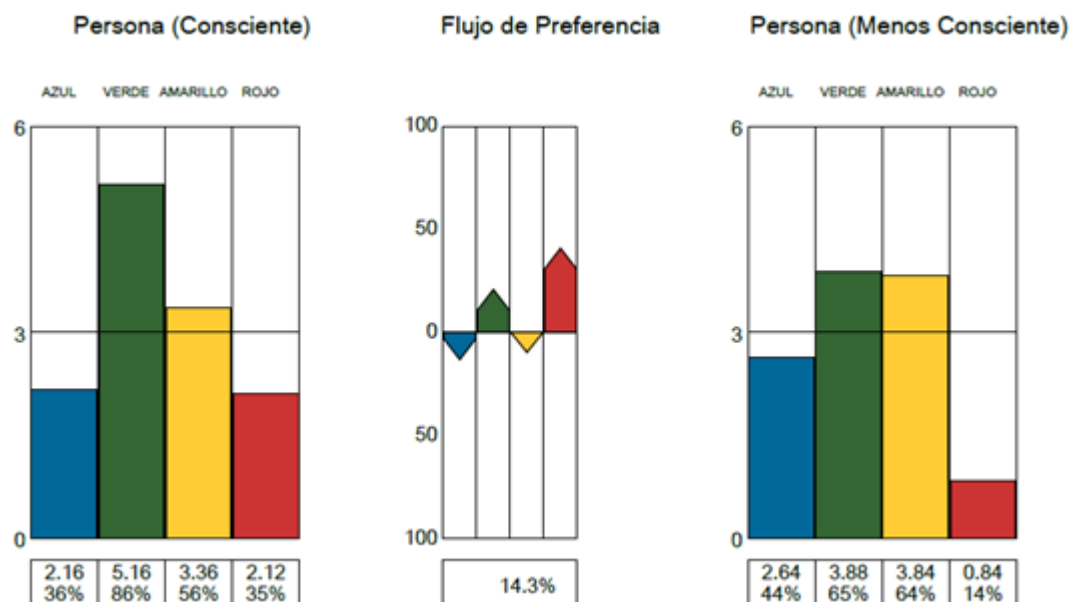
En el gráfico 14 se puede identificar la parte consciente, el flujo de preferencia, y la menos consciente.

En el primer gráfico se observa al líder B consciente, donde se evidencia que su color predominante es el verde, que como se mencionó anteriormente, significa que se toma tiempo en todo lo que hace, es comprensivo, dócil y paciente.

En el segundo gráfico, que se denomina “Flujo de preferencias”, se indica dónde está canalizando más sus energías. En el caso del líder B, se esfuerza más en demostrar el color rojo. Este color significa que las personas son seguras, firmes, decididas, persiguen un resultado concreto y les gusta estar al mando más que seguir.

El tercer gráfico muestra al líder B menos consciente, es decir, más instintivos. En este sigue predominando el color verde y está muy cercano el color amarillo, que significa entusiasmo, optimismo y expresividad.

Gráfico 14: Dinámica de colores del líder “B”



Fuente: Informe Discovery

Al terminar el año 2014, la empresa Eveready Ecuador C.A. solicito a Discovery, empresa que se contrató para realizar el *coaching* a los dos líderes, realizar nuevamente el test para revisar variaciones de comportamientos una vez finalizada la investigación, pero según Discovery, para cambiar comportamientos se necesita un trabajo constante con la persona, buena actitud y mínimo 5 años, ya que solo en tiempos largos se puede evidenciar el cambio de comportamientos. Si se llegara a realizar nuevamente el test, en los resultados deberían salir los mismos valores ya que solo han transcurrido dos años, razón por la cual no se puede presentar en esta investigación los nuevos tests de los dos líderes al terminar el año 2014.

4.2. Resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos en la tabla dinámica se agruparon en atención a cada una de las dimensiones de la investigación, que son: actitud, comunicación, desarrollo de otros, influencia, manejo del cambio, pensamiento estratégico, tipo de liderazgo y trabajo en equipo.

Gracias a la tabla dinámica creada con esas dimensiones, en cada una de ellas se podrá evidenciar tanto la encuesta del año 2012, donde se realizó el diagnóstico inicial, como la encuesta del año 2014, mostrando los resultados finales de la encuesta de los líderes A y B una vez terminado el trabajo de la empresa Discovery.

- **Líder A**



- **Dimensión Actitud.** Las preguntas evaluadas en la tabla dinámica para esta dimensión son:

- Ante un conflicto en el trabajo, ¿su líder reacciona negativamente?
 - Considerando todo, ¿estoy satisfecho con mi trabajo?
 - ¿Creo que se harán esfuerzos para mejorar los problemas que se detecten con esta encuesta?
 - ¿Entiendo como contribuye mi trabajo a los resultados de Energizer?
 - ¿Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo?

- ¿Le disgusta a su líder que un empleado le lleve la contraria?
- ¿Mi trabajo y mi vida personal están balanceados?
- ¿Siento que mis ideas, sugerencias y opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por mi líder?
- ¿Soy positivo sobre el futuro de la compañía?

En la tabla 4 se muestran los resultados de la dimensión *actitud* del líder A, donde se puede evidenciar que después del proceso de *coaching*, la percepción del personal ha mejorado, ya que la tendencia en su mayoría es de color verde, que significa que no hay problemas.

Tabla 4. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud A

		ENCUESTA LIDER A												
[Select an option] Año 2012 Sexo (All) Edad (All) Afiliada (All) Funcion (All) Servicio (All)		Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA	Threshold: 0 > 30% Concern 20% Attention Others OK						
Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia		
Actitud	Ante un conflicto en el trabajo su líder reacciona	14	5	2				21	Green	1.43	1.93	Up		
		67%	24%	10%	0%	0%	0%	100%						
	Considerando todo, estoy satisfecho con mi trabajo.	15	5	1				21	Green	1.33	1.57	Up		
		71%	24%	5%	0%	0%	0%	100%						
	Creo que se harán esfuerzos para mejorar los problemas que se detecten con esta encuesta.	17	3	1				21	Green	1.24	1.38	Up		
		81%	14%	5%	0%	0%	0%	100%						
	Entiendo como contribuye mi trabajo a los resultados de	13	8					21	Green	1.38	1.79	Up		
		62%	38%	0%	0%	0%	0%	100%						
	Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo por	13	7	1				21	Green	1.43	1.57	Up		
		62%	33%	5%	0%	0%	0%	100%						
	Le disgusta a su líder que un empleado le lleve la contraria.	12	7	2				21	Green	1.52	1.54	Stable		
		57%	33%	10%	0%	0%	0%	100%						
	Mi trabajo y mi vida personal están balanceados.	12	8	1				21	Green	1.48	1.57	Up		
		57%	38%	5%	0%	0%	0%	100%						
	Siento que mis ideas, sugerencias y opiniones son escuchadas y tomadas en	15	3	3				21	Green	1.43	1.85	Up		
		71%	14%	14%	0%	0%	0%	100%						
	Soy Positivo sobre el futuro de la Compañía	16	4	1				21	Green	1.29	1.93	Up		
		76%	19%	5%	0%	0%	0%	100%						

Fuente: Elaboración propia.

Con la información de la tabla 14 se obtuvo la variación de los años 2012 y 2014, por lo que podemos mencionar que sí existe una mejoría en la percepción de la

dimensión actitud, pero el 0,3 de variación no es lo suficientemente alto como para dejar de prestar atención a esta dimensión.

Gráfico 15. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud A




Fuente: Elaboración propia

- **Dimensión Comunicación.** Se analizaron las siguientes preguntas:
 - ¿Considera que su líder cree importante compartir información con los demás miembros de la oficina?
 - ¿En las reuniones de trabajo su líder acostumbra a interrumpir?
 - Si está expresando sus ideas y otro empleado interrumpe, ¿su líder se molesta?
 - ¿Le cuesta trabajo relacionarse a su líder con personas que no compartan su mismo punto de vista?
 - ¿Mantiene su líder la calma aún en situaciones que le irriten altamente?
 - ¿Mi líder de equipo promueve el respeto y la cooperación en el equipo de trabajo y hacia los otros equipos o áreas?

Si bien es cierto que en esta dimensión podemos observar dos puntos que son de color rojo porque decrecen, en la mayoría de la dimensión *comunicación* la percepción de las personas es de color verde, es decir, no hay problemas.

Tabla 5. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación A



ENCUESTA LIDER A

Schick

(Select an option)

Año

2012

Sexo

(All)

Edad

(All)

Afiliada

(All)

Funcion

(All)

Servicio

(All)

Total Acuerdo

De Acuerdo

Promedio

Desacuerdo

Total Desacuerdo

NO OPINA

Threshold:

Colors

0 >

30%

Concern

0 >

20%

Attention

Others

OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Comunicación	Considera que su líder cree importante compartir información con los demás	14	6	1				21		1.38	1.86	↑
		67%	29%	5%	0%	0%	0%	100%				
	En las reuniones de trabajo su líder acostumbra a interrumpir.	11	9	1				21		1.52	1.71	↑
		52%	43%	5%	0%	0%	0%	100%				
	Esta expresando sus ideas y otro empleado interrumpe, su	12	6	2	1			21		1.62	1.43	↓
		57%	29%	10%	5%	0%	0%	100%				
	Le cuesta trabajo relacionarse a su líder con personas que no compartan su mismo punto de	12	6	3				21		1.57	1.50	↓
		57%	29%	14%	0%	0%	0%	100%				
	Mantiene su líder la calma aún en situaciones que le irriten	13	6	2				21		1.48	1.86	↑
		62%	29%	10%	0%	0%	0%	100%				
	Mi líder de equipo promueve el respeto y la cooperación en el equipo de trabajo y hacia los	13	5	3				21		1.52	1.79	↑
		62%	24%	14%	0%	0%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia

La variación de la dimensión comunicación del año 2012 en relación al año 2014 es del 0,2, lo que no es significativo, pero creemos que con la buena predisposición que tiene el líder A, esta se incrementará en la medición del próximo año.

Gráfico 16. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación A









Fuente: Elaboración propia.

- **Dimensión Desarrollo de Otros.** Las preguntas que se evaluaron en esta dimensión son las siguientes:

- ¿Evalúa periódicamente sus actividades propias y las de su equipo de trabajo a fin de proponer cambios y nuevas metodologías?
- ¿Mí líder hace un buen trabajo en la retención del talento clave?
- ¿Siente que su líder le ha proporcionado herramientas para desarrollar su carrera?
- ¿Tengo la autoridad para tomar las decisiones que necesito tomar de acuerdo a mi posición jerárquica?

Según los resultados obtenidos en la dimensión *desarrollo de otros*, no tiene problemas, ya que el color predominante es verde.

Tabla 6. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros A

		ENCUESTA LIDER A											
(Select an option)													
Año	2012	Total Acuerdo		De Acuerdo		Promedio		Desacuerdo		Total Desacuerdo		Threshold: Colors	
Sexo	(All)												
Edad	(All)												
Afiliada	(All)												
Funcion	(All)												
Servicio	(All)												
Desarrollo de Otros	Evalua periodicamente sus actividades propias y las de su equipo de trabajo a fin de proponer cambios y nuevas metodologías.	1	2	3	4	5	NS	Gran Total			Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
		13	4	3		1		21					
	Mí líder hace un buen trabajo en la retención del talento clave.	12	6	3				21			1.57	1.57	→
		57%	29%	14%	0%	0%	0%	100%					
	Siente que su líder le ha proporcionado herramientas	15	5	1				21			1.33	2.07	↑
		71%	24%	5%	0%	0%	0%	100%					
	Tengo la autoridad para tomar las decisiones que necesito tomar de acuerdo a mi posición	15	4	2				21			1.38	1.93	↑
		71%	19%	10%	0%	0%	0%	100%					

Fuente: Elaboración propia

La variación de esta dimensión es 0,4, que comparada con las otras dimensiones pasa del punto de equilibrio, es decir que la percepción de las personas es positiva. El líder debe mantener el trabajo que viene realizando en esta dimensión.

Gráfico 17. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros A





Fuente: Elaboración propia.

- **Dimensión Influencia.** Las preguntas que se trabajaron en la encuesta en esta dimensión son las siguientes:
 - Cuándo su líder ha faltado al trabajo, ¿explica la razón de inasistencia?
 - ¿Cumple su líder con su horario de trabajo?
 - ¿Mi líder considera el talento interno al momento de cubrir una vacante?
 - Si en su trabajo una persona se incomoda y se torna molesta, ¿su líder trata de razonar con ella para manejar la situación?
 - ¿Su líder logra que el personal a su cargo haga más de lo que se espera de ellos?

El color predominante es verde en los resultados obtenidos; por tal razón, el líder A tiene un buen control de influencia a nivel de la empresa.

Tabla 7. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia A

		ENCUESTA LIDER A											
(Select an option) Año 2012 Sexo (All) Edad (All) Afiliada (All) Funcion (All) Servicio (All)		Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA	Threshold: 30% Concern 20% Attention Others OK					
Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia	
Influencia	Cuándo su líder ha faltado al trabajo, explica la razón de	12	7	2				21		1.52	2.07	↑	
		57%	33%	10%	0%	0%	0%	100%					
	Cumple su líder con su horario de trabajo.	12	6	1	2			21		1.67	1.93	↑	
		57%	29%	5%	10%	0%	0%	100%					
	Mi líder considera el talento interno al momento de cubrir	15	4	2				21		1.38	1.36	→	
		71%	19%	10%	0%	0%	0%	100%					
	Si en su trabajo una persona se incomoda y se torna molesta, su líder para manejar la	14	4	2	1			21		1.52	2.50	↑	
		67%	19%	10%	5%	0%	0%	100%					
	Su líder logra que el personal a su cargo haga más de lo que se	14	5	1	1			21		1.48	1.86	↑	
		67%	24%	5%	5%	0%	0%	100%					

Fuente: Elaboración propia


Los resultados de esta dimensión son positivos: su variación es de 0,4, lo que muestra que las personas perciben que el líder A tiene una fuerte influencia en la empresa.

Gráfico 18. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia A




Fuente: Elaboración propia.

- El resultado de la encuesta fue positivo, por tal razón es de color verde.



ENCUESTA LIDER A



[Select an option]

Año	2012
Sexo	(All)
Edad	(All)
Afiliada	(All)
Funcion	(All)
Servicio	(All)

	Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA

Threshold:

> >

Colors

● Concern
● Attention
● OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Manejo del Cambio	Necesita su líder que se le reconozca por las tareas realizadas.	15	5	1				21		1.33	1.71	
		71%	24%	5%	0%	0%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia

La variación en esta dimensión es de 0,4, lo que muestra que del año 2012 al 2014 la percepción de las personas acerca del líder A en esta dimensión ha subido.

Manejo del Cambio

Lider "A"

Año	Nivel de Satisfacción
Año 2012	1.3
Año 2014	1.7


Fuente: Elaboración propia.

- **Dimensión Pensamiento Estratégico.** Las preguntas analizadas son:


- ¿Considera que las funciones que realiza su líder son esenciales para lograr el objetivo?
- ¿Cree que su líder se siente identificado con los valores organizacionales?
- ¿Mi líder hace un buen trabajo en la búsqueda del talento que necesita?
- ¿Siempre puedo confiar en que mi líder será objetivo y equitativo?

La percepción de las personas en cuanto a la dimensión de pensamiento estratégico es la mejor, comparado con las demás dimensiones, ya que es la única en que en todas las preguntas tienen color verde. Las personas pueden visualizar en el líder A un buen pensamiento estratégico.

Tabla 9. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estratégico A



ENCUESTA LIDER A



(Select an option)

Año	2012
Sexo	(All)
Edad	(All)
Afiliada	(All)
Funcion	(All)
Servicio	(All)

Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA
11	7	3			
52%	33%	14%	0%	0%	0%

Threshold:

> 80	30%	Concern
> 60	20%	Attention
	Others	OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Pensamiento Estratégico	Considera que las funciones que realiza su líder son esenciales para lograr el objetivo.	11	7	3				21		1.62	2.00	↑
		52%	33%	14%	0%	0%	0%	100%				
	Cree que su líder se siente identificado con los valores	14	4	2	1			21		1.52	1.64	↑
		67%	19%	10%	5%	0%	0%	100%				
	Mi líder hace un buen trabajo en la búsqueda del talento que	14	6	1				21		1.38	1.64	↑
		67%	29%	5%	0%	0%	0%	100%				
	Siempre puedo confiar en que mi líder será objetivo y	14	4	3				21		1.48	1.93	↑
		67%	19%	14%	0%	0%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

La variación de pensamiento estratégico según los resultados es 0,3, que pasa del promedio, por lo tanto es buena.

Gráfico 20. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estratégico A




Fuente: Elaboración propia.

- **Dimensión Liderazgo.** Las preguntas son:


- ¿Comparte su líder ampliamente los fracasos de su equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente?
- ¿Conozco la descripción de mi puesto?
- ¿Estoy satisfecho con la guía y retroalimentación que recibo en mi trabajo?
- ¿Mi líder de equipo tiene las habilidades necesarias para hacer un buen trabajo y mantener a su equipo motivado?
- ¿Mis KFP (objetivos) son acordados con mi líder?
- ¿Mis KFP son acordados a principios del año fiscal?
- ¿Recibí una evaluación del desempeño completa en los últimos doce meses?
- Si se le asigna un proyecto y este falló en algunas circunstancias, ¿su líder reconoce sus fallas sin delatar al causante de las mismas?

La tendencia de la dimensión *liderazgo* o *tipo de liderazgo* es positiva dado que 7 de 8 preguntas son de color verde, por lo que se concluye que el líder A tiene un buen método de liderazgo una vez terminado el proceso de *coaching*.

Tabla 10. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo A



ENCUESTA LIDER A



(Select an option)

Año2012

Sexo(All)

Edad(All)

Afiliada(All)

Funcion(All)

Servicio(All)

Total Acuerdo

De Acuerdo

Promedio

Desacuerdo

Total Desacuerdo

NO OPINA

Threshold:

Colors

0

>

30%

Concern

20









>

20%

Attention

Others

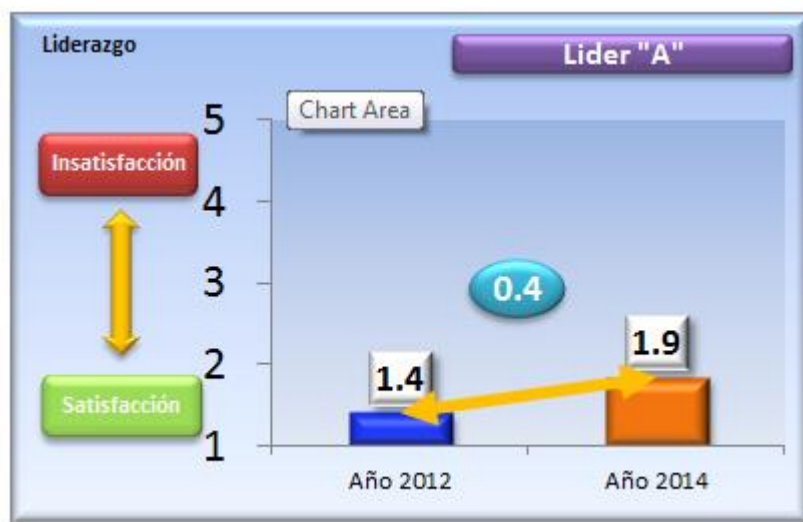
OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Liderazgo	Comparte su líder ampliamente los fracasos de su equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente	14	3	3			1	21		1.45	1.93	↑
		67%	14%	14%	0%	0%	5%	100%				
	Conozco la descripción de mi puesto.	16	2	2	1			21		1.43	1.79	↑
		76%	10%	10%	5%	0%	0%	100%				
	Estoy satisfecho con la guía y retroalimentación que recibo en mi trabajo.	16	3	1	1			21		1.38	2.00	↑
		76%	14%	5%	5%	0%	0%	100%				
	Mi líder de equipo tiene las habilidades necesarias para hacer un buen trabajo y	14	5	1	1			21		1.48	1.43	→
		67%	24%	5%	5%	0%	0%	100%				
Mis KFP's (objetivos) son acordados con mi líder.	13	5	3				21		1.52	1.71	↑	
	62%	24%	14%	0%	0%	0%	100%					
Mis KFP's son acordados a principios del año fiscal.	15	4	2				21		1.38	1.86	↑	
	71%	19%	10%	0%	0%	0%	100%					
Recibí una evaluación del desempeño completa en los	16	4			1		21		1.38	1.86	↑	
	76%	19%	0%	0%	5%	0%	100%					
Si se le asigna un proyecto y este fallo en algunas circunstancias, su líder reconoce sus fallas sin delatar	16	4	1				21		1.29	2.21	↑	
	76%	19%	5%	0%	0%	0%	100%					

Fuente: Elaboración propia.

El líder A tiene un buen estilo de liderazgo según la percepción de las personas una vez terminada la investigación, ya que la variación de los resultados muestra un 0,4 entre los años.

Gráfico 21. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo A




Fuente: Elaboración propia.


- **Dimensión Trabajo en Equipo.** Las preguntas son:
 - Cuando en su área de trabajo se comete una equivocación y el Gerente General les pide explicación al respecto, ¿su líder trata de defender a su equipo de trabajo?
 - ¿Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre su líder y sus compañeros de trabajo?
 - Si existen ideas diferentes a la suya dentro de su equipo de trabajo, ¿su líder las somete a consideración del grupo para adoptar la más recomendable?
 - ¿Su líder es empático con los compañeros de trabajo?

La mayoría de las preguntas tienen color verde, por ende podemos concluir que la dimensión *trabajo en equipo* del líder A es positiva.

Tabla 11. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo en equipo A



ENCUESTA LIDER A



(Select an option)

Año2012

Sexo(All)

Edad(All)

Afiliada(All)

Funcion(All)

Servicio(All)

Total Acuerdo

De Acuerdo

Promedio

Desacuerdo

Total Desacuerdo

NO OPINA

Threshold:

Colors

0 > 30% Concern

20 > 20% Attention

Others OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Gran Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Trabajo en Equipo	Quando dentro de su área de trabajo se comete una equivocación y el Gerente General le piden explicacion al respecto, su líder trata de	13	4	3	1			21		1.62	1.79	↑
		62%	19%	14%	5%	0%	0%	100%				
	Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre su líder y sus compañeros	14	4	3				21		1.48	1.64	↑
		67%	19%	14%	0%	0%	0%	100%				
	Si existen ideas diferentes a la suga dentro de su equipo de trabajo, su líder las somete a consideración del grupo para	16	2	3				21		1.38	1.77	↑
		76%	10%	14%	0%	0%	0%	100%				
	Su líder es empatico con los compañeros de trabajo.	13	7		1			21		1.48	1.36	↓
		62%	33%	0%	5%	0%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

La variación de esta dimensión entre los años analizados es de 0,2, que no es una variación significativa, pero creemos que en las mediciones futuras se irá incrementando.

Gráfico 22. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo en equipo A



Fuente: Elaboración propia.


- **Líder B**

Las preguntas analizadas en las dimensiones del líder B son las mismas que del líder A, por tal razón no se repetirán en el análisis del líder B.


- **Dimensión Actitud**

Según los resultados promedios obtenidos entre los años 2012 y 2014 de la dimensión *actitud*, se puede evidenciar claramente que predomina el color rojo, mostrándonos que existe problemas en la percepción de las personas para este líder, pero si observamos el gráfico de la variación donde nos muestra que es de menos 0.1, evidenciamos que es insignificante el valor, por tal razón no se toma en consideración hasta una nueva medición en dos años más.

Tabla 12. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud B



ENCUESTA LIDER B



(Select an option)

Año

2012

▼

Sexo

(All)

▼

Edad

(All)

▼

Afiliada

(All)

▼

Funcion

(All)

▼

Servicio

(All)

▼

Total Acuerdo

De Acuerdo

Promedio

Desacuerdo

Total Desacuerdo

NO OPINA

Threshold:

Colors

▼

0

>

30%

Concern

▼

20

>

20%

Attention

▼

Others

OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Grand Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Actitud	Ante un conflicto en el trabajo su líder reacciona negativamente.	12	3	4	1	1		21	Green	1.86	1.38	Red Down
		57%	14%	19%	5%	5%	0%	100%				
	Considerando todo, estoy satisfecho con mi trabajo.	13	4		4			21	Green	1.76	1.71	Yellow Right
		62%	19%	0%	19%	0%	0%	100%				
	Creo que se harán esfuerzos para mejorar los problemas que se detecten con esta encuesta.	14	5			2		21	Green	1.62	1.54	Red Down
		67%	24%	0%	0%	10%	0%	100%				
	Entiendo como contribuye mi trabajo a los resultados de Energizer.	13	3	3	1		1	21	Green	1.60	1.64	Yellow Right
		62%	14%	14%	5%	0%	5%	100%				
	Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo.	15	2	2	1	1		21	Green	1.62	1.71	Green Up
		71%	10%	10%	5%	5%	0%	100%				
	Le disgusta a su líder que un empleado le lleve la contrario.	12	2	5	2			21	Yellow	1.86	1.54	Red Down
		57%	10%	24%	10%	0%	0%	100%				
	Mi trabajo y mi vida personal están balanceados.	12	7	1	1			21	Green	1.57	1.29	Red Down
		57%	33%	5%	5%	0%	0%	100%				
	Siento que mis ideas, sugerencias y opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por mi líder.	14	3	3	1			21	Green	1.57	1.57	Yellow Right
		67%	14%	14%	5%	0%	0%	100%				
	Soy Positivo sobre el futuro de la Compañía	13	5	2	1			21	Green	1.57	1.36	Red Down
		62%	24%	10%	5%	0%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión actitud B




Fuente: Elaboración propia.

- Dimensión Comunicación

Los resultados obtenidos muestran que esta dimensión también es de color rojo, pero, también muestra una variación de menos 0.2, indicándonos que es insignificante, como la anterior dimensión, por tal razón se esperara a la nueva medición en dos años más.

Tabla 13. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación B



ENCUESTA LIDER B

Schick

(Select an option)

Año

2012

Sexo

(All)

Edad

(All)

Afiliada

(All)

Funcion

(All)

Servicio

(All)

Total Acuerdo

De Acuerdo

Promedio

Desacuerdo

Total Desacuerdo

NO OPINA

Threshold:

Colors

> 30%

Concern

> 20%

Attention

Others

OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Grand Total	Lider	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Comunicación	Considera que su líder cree importante compartir información con los demás miembros de la oficina.	15	3	1	1	1		21	OK	1.57	1.43	↓
		71%	14%	5%	5%	5%	0%	100%				
	En las reuniones de trabajo su líder acostumbra a interrumpir.	14	3	1	1	1	1	21	OK	1.60	1.36	↓
		67%	14%	5%	5%	5%	5%	100%				
	Esta expresando sus ideas y otro empleado interrumpe, su líder se molesta.	15	2	1		2	1	21	OK	1.60	1.36	↓
		71%	10%	5%	0%	10%	5%	100%				
	Le cuesta trabajo relacionarse a su líder con personas que no compartan su mismo punto de vista.	11	4	3	1	1	1	21	OK	1.85	1.46	↓
		52%	19%	14%	5%	5%	5%	100%				
	Mantiene su líder la calma aún en situaciones que le iriten	13	5	2			1	21	OK	1.45	1.64	↑
		62%	24%	10%	0%	0%	5%	100%				
	Mi líder de equipo promueve el respeto y la cooperación en el equipo de trabajo y hacia los otros equipos o áreas.	13	4	1	1	1	1	21	OK	1.65	1.29	↓
		62%	19%	5%	5%	5%	5%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión comunicación B




Fuente: Elaboración propia


- **Dimensión Desarrollo de Otros**

Esta dimensión es de color rojo y su variación es significativa de menos 0.5, es decir la percepción de las personas evidencia problemas con el líder B en esta dimensión.

Tabla 14. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros B



ENCUESTA LIDER B



(Select an option)

Año	2012
Sexo	(All)
Edad	(All)
Afiliada	(All)
Funcion	(All)
Servicio	(All)

Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA

Threshold:

Colors

0 >

30%

Concern





20 >

20%

Attention

Others

OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Grand Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Desarrollo de Otros	Evalua periodicamente sus actividades propias y las de su equipo de trabajo a fin de proponer cambios y nuevas	12	3	2	2	1	1	21		1.85	1.21	↓
		57%	14%	10%	10%	5%	5%	100%				
	Mí líder hace un buen trabajo en la retención del talento clave.	14	2	2	1	1	1	21		1.65	1.36	↓
		67%	10%	10%	5%	5%	5%	100%				
	Siente que su líder le ha proporcionado herramientas para	9	8	1		1	2	21		1.74	1.00	↓
		43%	38%	5%	0%	5%	10%	100%				
	Tengo la autoridad para tomar las decisiones que necesito tomar de acuerdo a mi posición jerárquica.	13	3	1	1	2	1	21		1.80	1.43	↓
		62%	14%	5%	5%	10%	5%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión desarrollo de otros B




Fuente: Elaboración propia.


- Dimensión Influencia

Los resultados muestran una dimensión de color rojo y una variación de más del promedio su valor es de menos 0.6, la percepción de las personas evidencia problemas con el líder B en la dimensión de influencia.

Tabla 15. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia B



ENCUESTA LIDER B



(Select an option)

Año	2012
Sexo	(All)
Edad	(All)
Afiliada	(All)
Funcion	(All)
Servicio	(All)

Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA
---------------	------------	----------	------------	------------------	----------

Threshold:

Colors

0 >

30%

Concern

20 >

20%

Attention

Others

OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Grand Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Influencia	Cuándo su líder ha faltado al trabajo, explica la razón de inasistencia.	14	3	1	1	2		21		1.76	1.21	↓
		67%	14%	5%	5%	10%	0%	100%				
	Cumple su líder con su horario de trabajo.	11	4	2	1	2	1	21		1.95	1.14	↓
		52%	19%	10%	5%	10%	5%	100%				
	Mi líder considera el talento interno al momento de cubrir una vacante.	13	6	1		1		21		1.57	1.36	↓
		62%	29%	5%	0%	5%	0%	100%				
	Si en su trabajo una persona se incomoda y se torna molesta, su líder para manejar la situación trata de razonar con ella.	13	4	2		2		21		1.76	1.14	↓
		62%	19%	10%	0%	10%	0%	100%				
	Su líder logra que el personal a su cargo haga más de lo que se espera de ellos.	12	2	4	1	2		21		2.00	1.36	↓
		57%	10%	19%	5%	10%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión influencia B






Fuente: Elaboración propia.

- **Dimensión Manejo del Cambio**

Los resultados obtenidos muestran que esta dimensión también es de color rojo, e indica una variación significativa de menos 0.5, confirmamos que la percepción de las personas para el líder B es color roja.

Tabla 16. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión manejo del cambio B

		ENCUESTA LIDER B											
(Select an option)													
Año	2012	Total Acuerdo		De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA	Threshold:		Colors		
Sexo	(All)								30%	Concern			
Edad	(All)								20%	Attention			
Afiliada	(All)								Others	OK			
Funcion	(All)												
Servicio	(All)												
Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Grand Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia	
Manejo del Cambio	Necesita su líder que se le reconozca por las tareas realizadas.	10	7	2		1	1	21		1.75	1.21	↓	
		48%	33%	10%	0%	5%	5%	100%					

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 27. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión manejo del cambio B




Fuente: Elaboración propia.


- **Dimensión Pensamiento Estratégico**

Dimensión en color rojo, con una variación de menos 0.6.

Tabla 17. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión pensamiento estratégico B



ENCUESTA LIDER B




(Select an option)

Año	2012
Sexo	(All)
Edad	(All)
Afiliada	(All)
Funcion	(All)
Servicio	(All)

Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA

Tabla 18. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo B



ENCUESTA LIDER B

Schick

(Select an option)

Año

2012

Sexo

(All)

Edad

(All)

Afiliada

(All)

Funcion

(All)

Servicio

(All)

Total Acuerdo

De Acuerdo

Promedio

Desacuerdo

Total Desacuerdo

NO OPINA

Threshold:

Colors

30%

Concern

20%

Attention

Others

OK

Liderazgo

Grupo

Pregunta

1

2

3

4

5

NS

Grand Total

Light

Promedio 2012

Promedio 2014

Tendencia

Comparte su líder ampliamente los fracasos de su equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente.

11

5

3

1

1

21

52%

24%

14%

5%

0%

5%

100%

Conozco la descripción de mi puesto.

12

4

2

2

1

21

57%

19%

10%

0%

10%

5%

100%

Estoy satisfecho con la guía y retroalimentación que recibo en

11

5

3

1

1

21

52%

24%

14%

5%

5%

0%

100%

Mi líder de equipo tiene las habilidades necesarias para hacer un buen trabajo y mantener a su

15

1

3

1

1

21

71%

5%

14%

5%

5%

0%

100%

Mis KFP's (objetivos) son acordados con mi líder.

9

8

2

1

1

21

43%

38%

10%

5%

5%

0%

100%

Mis KFP's son acordados a principios del año fiscal.

13

3

3

1

1

21

62%

14%

14%

5%

5%

0%

100%

Recibí una evaluación del desempeño completa en los

12

6

2

1

21

57%

29%

10%

0%

0%

5%

100%

Si se le asigna un proyecto y este fallo en algunas circunstancias, su líder reconoce sus fallas sin

11

5

4

1

21

52%

24%

19%

0%

0%

5%

100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 29. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión liderazgo B




Fuente: Elaboración propia.


- **Dimensión Trabajo en Equipo**

Dimensión también de color rojo y la variación significativa de menos 0.6, es decir la percepción de las personas evidencia problemas con el líder B en esta dimensión.

Tabla 19. Promedio del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo en equipo B



ENCUESTA LIDER B



(Select an option)

Año	2012
Sexo	(All)
Edad	(All)
Afiliada	(All)
Funcion	(All)
Servicio	(All)

Total Acuerdo	De Acuerdo	Promedio	Desacuerdo	Total Desacuerdo	NO OPINA

Threshold:

Colors

10

>

30%

Concern

10

>

20%

Attention

Others

OK

Grupo	Pregunta	1	2	3	4	5	NS	Grand Total	Light	Promedio 2012	Promedio 2014	Tendencia
Trabajo en Equipo	Cuando dentro de su área de trabajo se comete una equivocación y el Gerente General le piden explicacion al respecto.	12	2	4	1	2		21		2.00	1.15	↓
		57%	10%	19%	5%	10%	0%	100%				
	Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre su líder y sus compañeros de	10	7	1	1	2		21		1.95	1.14	↓
		48%	33%	5%	5%	10%	0%	100%				
	Si existen ideas diferentes a la suya dentro de su equipo de trabajo, su líder las somete a consideración del grupo para	14	4	2		1		21		1.57	1.31	↓
		67%	19%	10%	0%	5%	0%	100%				
	Su líder es empatico con los compañeros de trabajo.	12	7	1		1		21		1.62	1.29	↓
		57%	33%	5%	0%	5%	0%	100%				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 30. Variación del año 2012 y 2014 de la dimensión trabajo en equipo B



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, después de haber analizado las medias antes y después de aplicar la herramienta del *coaching* individual, se puede señalar que la herramienta del *coaching* es subjetiva y esta se encuentra condicionada a la percepción de las personas que influyen en el proceso. Al respecto, Palella y Martis (2006, 147) señalan que la validez estructural de una herramienta es fundamental para eliminar los sesgos que se puedan presentar en una investigación y para medir aquello que realmente se quiera medir.

Adicionalmente, debemos indicar que era importante la medición en forma individual de la herramienta para identificar si funciona o no la herramienta en cada líder.

Conclusiones

Después de haber realizado todo el proceso del acompañamiento de la herramienta del *coaching* en la compañía Eveready Ecuador C.A., podemos concluir lo siguiente:

Durante la investigación se pudo observar que si una empresa desea aplicar algún programa de desarrollo a su personal, es necesario que se utilice un instrumento que esté previamente validado por expertos para que sea confiable y mida realmente la conducta de entrada de los empleados a investigar, pues del diagnóstico depende la justificación de la aplicación del programa. Asimismo, el no contar con una herramienta válida imposibilita una medición exacta de las necesidades a atender.

Se debería incentivar a los investigadores a profundizar sobre aspectos que no pudieron abarcar en este estudio. Permitiendo alcanzar un conocimiento científico más amplio acerca de este tópico y en beneficio de otros líderes organizacionales.

Son muy pocos los casos teorizados que muestran los resultados del uso estratégico del *coaching* en organizaciones internacionales y con gran preocupación no se encontró ningún caso de empresas ecuatorianas. Es seguro que se realizan procesos de *coaching* para el mejoramiento de sus líderes, pero se ha dado poca importancia a dejarlos plasmados y como ejemplo al interior de las empresas.

Conforme al objetivo específico 1, se partió de conocer y analizar diferentes criterios de autores sobre *coaching*. Esto permitió reconocer que no todos los líderes son de nacimiento, la gran mayoría va aprendiendo a serlo a lo largo de su carrera profesional.

Para una buena gestión del líder no es necesario un solo estilo, es imperativo que los líderes sepan moverse de un estilo a otro estilo de acuerdo a la interacción de los factores: entorno, tarea y persona.

Los líderes de esta empresa aprendieron a conocerse profundizando en el conocimiento de su nivel de competencias. También se pudo evidenciar que los dos líderes de la empresa tienen una deficiencia en comunicación tanto verbal como no verbal.

El *coach* en el proceso, debe estar preparado para evitar otorgar dar al *coachee* respuestas a las preguntas planteadas.

Según los resultados obtenidos el líder A tuvo una baja mejoría después de aplicar la herramienta y el líder B no tuvo mejoraría al contrario, según los resultados obtenidos la percepción del líder B tuvo un descenso con respecto al año 2012 después de aplicar la herramienta.

El proceso descrito confirmó como se planteó en el objetivo específico 2, es posible y factible aplicar el *coaching* en la empresa Eveready Ecuador C.A., pero que esta aplicación tiene sus límites. La herramienta del *coaching* por sí sola no puede hacer nada; es necesario que se relacione con un liderazgo inspirador, cuya herramienta de dirección sea la formación de sus colaboradores y que la actitud de los líderes esté abierta al cambio. Solo así funcionará el *coaching*.

En cuanto a los efectos de la aplicación del *coaching* en el liderazgo, tema del objetivo específico 3, en el caso del líder A se evidenció que, después de hablar con un grupo de personas, él sintió la necesidad de cambiar para ser mejor líder y que esto influenció en su ámbito personal, familiar y de trabajo. Las ganas de aprender, la predisposición y el estar abierto a futuros cambios hicieron que las sesiones de *coaching* con las preguntas fluyeran en cada sesión y que se fuera cumpliendo el proceso rápidamente. El proceso con el líder A tomó 12 meses de estarlo acompañando, observando y filmando comportamientos cuando nos permitía hacerlo. Esto ayudo al líder A sobremanera para el cambio. En las encuestas que se realizaron a su equipo de trabajo al final del proceso, ellos indicaron que después del proceso de *coaching* se preocupa más por cómo trasmite su información. En cada reunión les pregunta cómo se sintieron, si ellos piensan que debe cambiar algo para mejorar, y todo lo que su equipo aporta, el líder A lo escribe en un cuaderno para tomarlo en consideración.

Sin embargo, no podemos indicar que el proceso con el líder A está terminado, ya que el cambio de malos hábitos debería ser constante y con el líder A se trabajó solo un uno, que es la comunicación.

Por otra parte, en el caso del líder B se puede indicar que cuando habló con el grupo de personas y estas le manifestaron comentarios con los que el líder B no estaba de acuerdo, hubo un cambio de predisposición totalmente negativo y cerrado. A pesar de ello, se continuó con las sesiones de *coaching*, con la finalidad de que en el camino comprendiera que su cambio es fundamental para la organización. Las sesiones fueron largas, en algunas de ellas parecería que interiorizó algunos puntos, pero al término del proceso, cuando se realizaron las encuestas a sus compañeros de

trabajo, se puso en evidencia que el líder B tenía sentimientos de resentimiento y molestia por los comentarios que hicieron sus compañeros y que ahora en las reuniones prefería no hablar y aislarse de todos.

Por tanto, el efecto que tuvo el *coaching* en el líder B no cumplió el objetivo de mejora planteado en nuestra hipótesis. Esto se debe a que el proceso está ligado a otros factores como entorno, familia, y la situación que está viviendo la persona en ese momento del proceso.

En los resultados generales no se aprecia las relaciones altas encontradas en forma específica, por tanto denota, relaciones extremadamente bajas y no significativas, lo que negaría la hipótesis principal, y confirmaría la hipótesis nula.

Pero, subjetivamente se puede indicar que la herramienta del *coaching* funcionó, ya que en el líder “A” se obtuvo un cambio en los comportamientos.

Recomendaciones

Se debe concientizar acerca de que un ambiente laboral positivo apalanca el cumplimiento de objetivos personales y empresariales; por ende, se recomienda implementar diagnósticos de procesos cortos de *coaching* con los gerentes que aprendieron la metodología, permitiendo conocer factores de riesgo y oportunidad, a fin de proponer la implementación de medidas que mejoren y mantengan las relaciones positivas en la organización.

Cuando se realicen los procesos cortos de *coaching*, se debe recordar que el *coach* debe evitar dar información que juzgue acciones del *coachee*, para que el proceso fluya con normalidad.

Adicional, Eveready Ecuador C.A. debería diseñar talleres de autoestima y el valor de la responsabilidad para empleados y directivos a fin de mejorar sus comportamientos.

Por último, la empresa Eveready Ecuador C.A. debería continuar trabajando en comportamientos con el líder A y B, para poder realizar una nueva medición en el futuro.

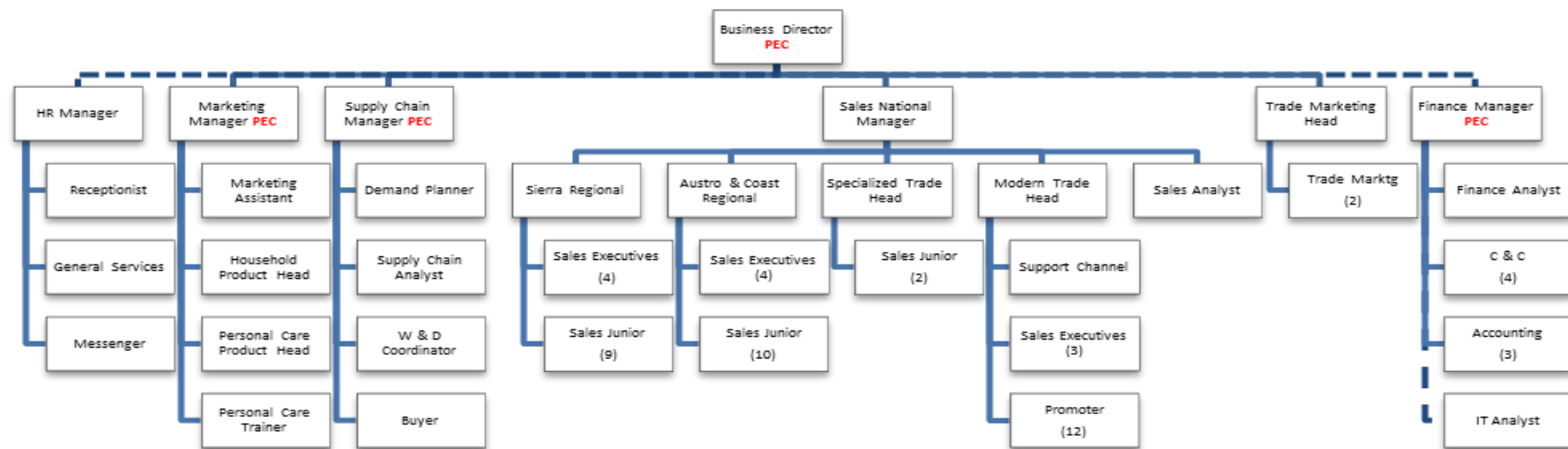
Referencias

- Lussier, Robert N. y Christopher F. Achua. 2010. *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Adizes, Ichak. 1994. *Ciclos de vida de la organización*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- Avellana, Ernesto. “Técnicas de coaching”. *Aprendiendo para enseñar a enseñar*. 8 de agosto 2004, 15-6.
- Casado, Cristina y Ricardo Colomo. “Mentoring & Coaching. Perspectivas”. *Journal of technology management & innovation*, No. 3 (2006). <<https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev2>>.
- Chester, Barnard. 1938. *Teoría de la organización*. Oxford: University Press.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. *Comportamiento Organizacional*. Sao Paulo: Thompson Learning.
- Covey, Stephen. 2003. *El liderazgo centrado en principios*. Vol. 1. Madrid: Paidós Ibérica.
- Goleman, Daniel. “¿Qué hace un líder?” *Harvard Business Review*, No. 27 (2012). <<http://www.hbr.org>>
- Hay Group Sap. “El equipo: conceptos y como desarrollarlos”. *Factbook Recursos Humanos*. Enero, 2002: 30-52.
- Ionescu, GH y Adina Negrusa. “The study about organizational life cycle models” *International Comparative Management*. 8 de Diciembre 2007, 5-17.
- Robbins, Stephen y Timothy Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Knapp, Mark. 1992. *La comunicación no verbal*. Barcelona: Paidos.
- Kotter, John. 2000. *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Krieger, Mario y Enrique B. Franklin. 2011. *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Martis, Feliberto y Santa Palella. 2006. *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Newstrom, John W. 2007. *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana

- Ruiz, José. 2003. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sabino, Carlos. 2002. *El proceso de investigación*. Panapo: Prentice Hall, 2000.
- Skeffington, Suzanne y Zeus Perry. 2002. *Guía completa de coaching en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Smith K.G., Mitchell T.R. y Summer. "Top level management Priorities in different stage of the organizational life cycle" *Academy of Management*. Diciembre 1985: 799-820.
- Vilallonga, Mariano. "Cómo reconocer un coaching de calidad". *Executive Excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*. 2005: 15-25.
- Weber, Max. 1947. *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Dykinson.

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la compañía



Anexo 2: Misión y visión de la compañía

Misión

Es nuestro propósito principal para existir/la única razón de ser.

“Seguida por siempre, continuamente lograda”

NUESTRA HUELLA DIGITAL

Visión

En más de mil millones de hogares en el mundo, los consumidores utilizan cotidianamente los productos de Energizer Holdings para simplificar y mejorar sus vidas. Los consumidores aman nuestras marcas dado que ofrecen las mejores soluciones a sus necesidades.

Los clientes valoran trabajar con nosotros dado que incrementamos sus categorías con productos y soluciones innovadoras; siendo más flexibles y ágiles que nuestros competidores.

Nosotros estamos creciendo sobre la base de nuestra orgullosa herencia como buenos ciudadanos, desempeñando un rol activo en nuestras comunidades y preservando el medio ambiente para las futuras generaciones.

Atraemos y retenemos el mejor talento en cada mercado ya que Energizer es un gran lugar para trabajar. Somos los #1 o #2 en todas las categorías y mercados, dado que nuestro espíritu implacable y desafiante guía nuestra cultura.

Nuestra pasión, colaboración y perseverancia es inigualable en la industria.

Hemos demostrado haber hecho una elección de inversión inteligente al otorgarles una tasa de retorno excepcional a nuestros accionistas, superando fácilmente a empresas similares de consumo masivo.

Anexo 3: Valores

- **Integridad: “Hacer lo correcto”**

Honestidad y transparencia son la base de toda decisión o acción tomada. ¡Conducimos nuestro negocio éticamente, sin excepciones... siempre!

- **Pasión: “Ser los mejores”**

Nos alentamos los unos a los otros a ser los mejores, generando entusiasmo y responsabilidad en todo lo que hacemos con un compromiso y una energía incondicionales

- **Respeto: “Valorar nuestras diferencias”**

Nos tratamos con dignidad y justicia. Alentamos y valoramos diversas opiniones y escuchamos con empatía. Apoyamos las decisiones del equipo activamente. Valoramos y celebramos nuestras diferencias.

- **Trabajo en equipo: “Un solo equipo”**

Somos colegas totalmente comprometidos y alineados impulsados por valores compartidos, una única visión y compromiso para lograr un conjunto de objetivos comunes. Hablamos con una sola voz. “Una familia, un espíritu, un objetivo”.

- **Iniciativa: “Liderar con el ejemplo”**

Nunca nos rendimos a pesar de la adversidad, los desafíos o los obstáculos, en cambio buscamos activamente alternativas para lograr el éxito. Tenemos el poder para tomar decisiones y asumir responsabilidades proactivamente y la iniciativa en todos los niveles de la organización para cumplir con nuestros compromisos y objetivos.

Anexo 4: Modelo de obtención de información

FORMATO DE RETROALIMENTACIÓN 360 Gerente					
Nombre de Colega: _____		Nombre del Evaluador: _____			
COMPETENCIA	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Contraindicación
Desarrollando a Otros					
Colaboración					
Liderazgo de Equipo					
Orientación al Cliente					
Orientación al Logro					
Pensamiento Crítico					
Influencia					
Gestión del Cambio					
<p><u>NOTA:</u> Cuando escriba sus comentarios, presione <u>tab</u> después de cada línea para continuar. NO presione <u>Enter</u>.</p> <p>Describa los comportamientos específicos que usted quisiera que el colega continúe demostrando (<u>Continue</u>):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Describa los comportamientos específicos que usted quisiera que el colega deje de tener (<u>Stop</u>):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Describa los comportamientos específicos que usted quisiera que el colega comience a demostrar (<u>Start</u>):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					

Anexo 5: Entrega de información

Página 1: Fijar los Puntos Focales (KFP)

Marco para el Logro
Planeamiento y Evaluación de la Contribución y el Desarrollo

Nombre:	Posición:	Departamento & Locación:
Evaluador:	Periodo Cubierto (desde-hasta)	

KEY FOCAL POINTS: Identifique 4 to 5 Key Focal Points en los que usted se concentrará durante el periodo de evaluación. Dichos Focal Points:

- Deben estar alineados con las metas y objetivos de la organización.
- Deberán demandar un esfuerzo para ser logrados.
- Serán las áreas más importantes en las que usted deberá trabajar durante el próximo periodo.

Enunciado de los Key Focal Point	Medidas de Desempeño	Marco de Tiempo	Resultados / Comentarios	Puntaje

ENERGIZER-ALTAMENTE CONFIDENCIAL
1 of 4

Página 2: Retroalimentación del Desarrollo

Marco para el Logro
Planeamiento y Evaluación de la Contribución y el Desarrollo

Las siguientes competencias representan los comportamientos que los colegas deben demostrar conjuntamente con los objetivos del Marco para el Logro (FFA) a fin de lograr el éxito en la organización. Por favor, marque el modelo de competencia apropiado.

<input type="checkbox"/> Liderazgo Ejecutivo	<input type="checkbox"/> Lider	<input type="checkbox"/> Gerente	<input type="checkbox"/> Contribuidor Individual	<input type="checkbox"/> No-Exento	Competencias <input checked="" type="checkbox"/> Espec. del Puesto
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo de Influencia Liderazgo Efectivo Liderar & Facilitar el Cambio Visión Estratégica Desarrollo de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Influencia Liderazgo de Equipo Gestión del Cambio Pensamiento Estratégico Desarrollo de la Organización Colaboración Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Influencia Liderazgo de Equipo Gestión del Cambio Pensamiento Crítico Desarrollo de Otros Colaboración Orientación al Cliente Orientación al Logro 	<ul style="list-style-type: none"> Influencia Trabajo en Equipo Iniciativa Colaboración Orientación al Cliente Orientación al Logro 	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar Iniciativa Orientación al Servicio al Cliente Análisis & Toma de Decisiones Trabajo en Equipo & Cooperación Mantener el Foco & la Responsabilidad Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Sírvase agregar toda competencia específica que aplique al puesto]

Retroalimentación del Desarrollo

Complete el siguiente cuadro con la retroalimentación del desempeño teniendo en cuenta todos los aspectos del desempeño del colega. Esto comprende qué tan bien el colega demostró sus competencias respectivas y toda otra retroalimentación relativa al puesto que le sirva al colega como un claro indicador acerca del modo en que su comportamiento impactó en los objetivos organizacionales, grupales e individuales.

Describe los comportamientos específicos que usted quisiera que el colega continúe demostrando (Continue):
Describe los comportamientos específicos que usted quisiera que el colega deje de tener (Stop):
Describe los comportamientos específicos que usted quisiera que el colega comience a demostrar (Start):

ENERGIZER-ALTAMENTE CONFIDENCIAL
2 of 4

Página 3: Plan de Desarrollo Individual

Marco para el Logro
Planeamiento y Evaluación de la Contribución y el Desarrollo

El siguiente Plan de Desarrollo Individual (PDI) deberá reflejar tanto las acciones que maximicen las fortalezas, como aquellas acciones que generen mejoras durante el periodo de evaluación basándose en su retroalimentación del desarrollo. Se debe poner foco en las competencias prioritarias (1 a 3), el desarrollo de las habilidades técnicas u otra retroalimentación general sustentará el cumplimiento de los KFP's y/o el desarrollo personal.

Fortalezas a maximizar en el PDI:		Oportunidades de mejora en el PDI:		
Objetivos de desarrollo e Indicadores de Desempeño	Pasos a seguir para abordar las necesidades:	Otras personas Involucradas	Periodo de Tiempo	Progreso hasta la fecha

ENERGIZER-ALTAMENTE CONFIDENCIAL
3 of 4

Página 4: Evaluación General del Desempeño


Marco para el Logro
Planeamiento y Evaluación de la Contribución y el Desarrollo

Resumen General del Desempeño					
<i>Utilice esta sección para resumir todos los aspectos del desempeño del colega:</i>					
Comentarios Adicionales					
<i>Utilice esta sección para anotar los comentarios del colega y/o supervisor incluyendo sus aspiraciones de carrera:</i>					
Nivel General del Desempeño					
<i>Considerando todos los aspectos del desempeño incluyendo el cumplimiento de los requisitos del puesto, los KFP's y el desarrollo de las competencias y habilidades asigne una calificación para el periodo (1-5).</i>	Contribución Mayor	Contribución Significativa	Contribución Sólida	Contribución Menor	Contribución Insatisfactoria
	1	2	3+ 3 3-	4	5
<i>Marque con un círculo/destaque un único nivel de desempeño.</i>					
Nombre/Firma/Fecha		Evaluador		Supervisor del Evaluador	

ENERGIZER-ALTAMENTE CONFIDENCIAL
4 of 4

Anexo 6: Invitación a la encuesta

Enviado el: viernes, 14 de mayo de 2012 14:31
Para: @Ecuador_All_Users
Asunto: FW: Invitación Encuesta de Satisfacción 2012



Estimado colega

En esta oportunidad, te contacto para invitarte a participar de la "Encuesta de Satisfacción " que estaremos realizando.

La encuesta es **absolutamente anónima y confidencial**, administrada desde St. Louis.
Al igual que la última vez, la encuesta será "on line" lo cual nos permite garantizar aún más la confidencialidad de la misma.

Te aliento a completar todas las preguntas y a agregar cualquier comentario que consideres oportuno. Sólo te tomará algunos minutos y nos estarás suministrando información de mucha utilidad en beneficio de todos.

El sistema permitirá el acceso para responder la encuesta hasta el **Lunes 31 de mayo de 2012**.

Para participar debes hacer click en [Acceder a la encuesta](#)

NOTA: En caso de que haya completado parcialmente la encuesta, o desee ver/modificar sus respuestas, utilice la opción "[Show all responses](#)" y podrá ver, modificar o finalizar su respuesta a esta encuesta.

Agradezco tu participación y quedo a tu disposición para aclarar cualquier duda al respecto.

Cordialmente,

Anexo 7: Encuesta en línea



ENCUESTA LIDER " "

Esta encuesta debe ser completada en su totalidad antes de ser enviada

País

Expresé su opinión sobre las afirmaciones siguientes, seleccionando:

Antigüedad en Energizer

Marque con una cruz (x)

Menos de 5 años	
Más de 5 años	

Indique su función:

Marque con una cruz (x)

Oficina Area Comercial	
Oficina-Otras áreas	
Planta-Profesional	
Planta-Técnico	

1	En total acuerdo
2	De acuerdo
3	En desacuerdo
4	Fuertemente en desacuerdo
5	Sin opinión (no conozco del tema)

Edad

Marque con una cruz (x)

Hasta 25 años	
26 a 35 años	
Más de 35 años	

Sexo

Marque con una cruz (x)

Masculino	
Femenino	

1) Actitud del líder

Circule sólo un número

1.1	Ante un conflicto en el trabajo su líder reacciona negativamente.	1	2	3	4	5
1.2	Considerando todo, estoy satisfecho con mi trabajo.	1	2	3	4	5
1.3	Creo que se harán esfuerzos para mejorar los problemas que se detecten con esta encuesta.	1	2	3	4	5
1.4	Entiendo como contribuye mi trabajo a los resultados de Energizer.	1	2	3	4	5
1.5	Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo por hacer un buen trabajo.	1	2	3	4	5
1.6	Le disgusta a su líder que un empleado le lleve la contraria.	1	2	3	4	5
1.7	Mi trabajo y mi vida personal están balanceados.	1	2	3	4	5
1.8	Siento que mis ideas, sugerencias y opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por mi líder.	1	2	3	4	5
1.9	Soy Positivo sobre el futuro de la Compañía	1	2	3	4	5

2) Comunicación del líder

2.1	Considera que su líder cree importante compartir información con los demás miembros de la oficina.	1	2	3	4	5
2.2	En las reuniones de trabajo su líder acostumbra a interrumpir.	1	2	3	4	5
2.3	Esta expresando sus ideas y otro empleado interrumpe, su líder se molesta.	1	2	3	4	5
2.4	Le cuesta trabajo relacionarse a su líder con personas que no compartan su mismo punto de vista.	1	2	3	4	5
2.5	Mantiene su líder la calma aún en situaciones que le irriten altamente.	1	2	3	4	5
2.6	Mi líder de equipo promueve el respeto y la cooperación en el equipo de trabajo y hacia los otros equipos o áreas.	1	2	3	4	5

3) El líder desarrollo a otros

3.1	Evalúa periódicamente sus actividades propias y las de su equipo de trabajo a fin de proponer cambios y nuevas metodologías.	1	2	3	4	5
3.2	Mi líder hace un buen trabajo en la retención del talento clave.	1	2	3	4	5
3.3	Siente que su líder le ha proporcionado herramientas para desarrollar su carrera.	1	2	3	4	5
3.4	Tengo la autoridad para tomar las decisiones que necesito tomar de acuerdo a mi posición jerárquica.	1	2	3	4	5

4) El líder influye

4.1	Cuando su líder ha faltado al trabajo, explica la razón de inasistencia.	1	2	3	4	5
4.2	Cumple su líder con su horario de trabajo.	1	2	3	4	5
4.3	Mi líder considera el talento interno al momento de cubrir una vacante.	1	2	3	4	5
4.4	Si en su trabajo una persona se incomoda y se torna molesta, su líder para manejar la situación trata de razonar con ella.	1	2	3	4	5
4.5	Su líder logra que el personal a su cargo haga más de lo que se espera de ellos.	1	2	3	4	5

Anexo 8: Guion de entrevista

1. ¿Mantiene su líder/empleado la calma aún en situaciones que le irritan altamente? (manejo de conflicto)
2. ¿Promueve relaciones de colaboración y cooperación entre usted y sus compañeros de trabajo? (estilos de liderazgo)
3. Comparte su líder/empleado ampliamente los fracasos del equipo de trabajo aunque lo perjudiquen profesionalmente? (liderazgo)
4. Si existen ideas diferentes a las del líder/empleado dentro del equipo de trabajo, él las somete a consideración del grupo para adoptar la más recomendable? (estilo de liderazgo)
5. ¿Cómo es el comportamiento del líder/empleado en las reuniones de trabajo? (Interrumpe a otro interlocutor, escucha los planteamientos y luego interviene, simplemente escucha y deja que otros hablen o evita quedarse en silencio para no perder su liderazgo) (comunicación efectiva)
6. ¿Le cuesta trabajo al líder/empleado relacionarse con personas que no compartan su mismo punto de vista? (trabajo en equipo)
7. ¿Delega su líder/empleado funciones con la finalidad de facilitar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a su equipo de trabajo? (desarrollo de otros)